

"Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job.": Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation

Kirpal, Simone; Biele Mefebue, Astrid

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kirpal, S., & Biele Mefebue, A. (2007). "Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job.": Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation. (ITB-Forschungsberichte, 39). Bremen: Universität Bremen, Institut Technik und Bildung (ITB). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-366062>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Simone Kirpal, Astrid Biele Mefebue

**»Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz,
aber keinen Job.«**

**Veränderung psychologischer Arbeitsverträge
unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung
und organisationaler Transformation**

ITB-Forschungsberichte 25/2007
März 2007

Simone Kirpal, Astrid Biele Mefebue

»Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job.«

**Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von
Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation**

Bremen: Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen, 2007

Abteilung: Innovation, Human Resources Development und Regionalentwicklung

ITB-Forschungsberichte 25/2007

Die ITB-Forschungsberichte sollen Forschungsergebnisse zeitnah der Fachwelt vorstellen. Zur Absicherung der Qualität wird ein internes Review Verfahren mit zwei Gutachtern durchgeführt.

Die ITB-Forschungsberichte können kostenlos von der Webseite des ITB geladen werden oder als Druckversion gegen Erstattung der Druck- und Versandkosten angefordert werden.

ITB-Forschungsberichte is a new series which serves as a platform for the topical dissemination of research results. Quality is being assured by an internal review process involving two researchers.

ITB-Forschungsberichte are available for free download from the ITB-Website. A printed version can be ordered against a small contribution towards expenses.

© 2007 ITB, Universität Bremen

Am Fallturm 1, 28359 Bremen

Tel. +49 (0)421 218-9014, Fax +49 (0)421 218-9009

itb@uni-bremen.de

www.itb.uni-bremen.de

Verantwortlich für die Reihe: Peter Kaune

Simone Kirpal, Astrid Biele Mefebue

**»Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz,
aber keinen Job.«**

**Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter
Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und
organisationaler Transformation**

ITB-Forschungsberichte 25/2007

März 2007

Zusammenfassung:

Für Fachkräfte transportiert der psychologische Arbeitsvertrag traditionell das Versprechen relativer Arbeitsplatzsicherheit in Verbindung mit zukünftigen beruflichen Entwicklungs- und Karriereperspektiven. Anhand eines Fallbeispiels aus der Telekommunikationsbranche untersucht der vorliegende Forschungsbericht, wie diese Verknüpfung unter den Bedingungen zunehmender Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation schrittweise aufgehoben wird. Arbeitnehmer sind zunehmend mit der Situation konfrontiert, einerseits ihren Arbeitsplatz zu sichern, andererseits durch kontinuierliches Lernen die Marktgängigkeit ihres Kompetenzprofils zu gewährleisten und in Eigenleistung eine beruflich-identitätsbezogene Kontinuität herzustellen. Im Zuge dieser Neuorientierung wird unter anderem die Deutung der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung als kooperatives Verhältnis in Frage gestellt. Beschäftigte, die subjektiv einen Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages wahrnehmen, zeigen verstärkt Merkmale von Formen des Rückzugs, Ausharrens oder der passiven Anpassung. Nicht nur die Loyalität gegenüber und Identifikation mit dem Unternehmen, sondern auch mit den Arbeitsaufgaben und eigenen beruflichen Entwicklungsperspektiven leiden hierunter mit weitreichenden Konsequenzen für die Arbeitszufriedenheit sowie Lern- und Leistungsmotivation. Die Tragfähigkeit des psychologischen Arbeitsvertrages als Integrationsmodus auf transaktionaler und relationaler Ebene wird hierdurch erheblich eingeschränkt. Dies beeinträchtigt nicht nur die Transformationsleistung, sondern erhöht auch für die betroffenen Arbeitnehmer potentiell das Risiko, mittel- bis langfristig aus dem Arbeitsmarkt auszuschneiden.

Abstract:

For skilled workers implicit contracts used to carry the promise of relatively high employment security combined with opportunities for (future) professional development and making a career within the organisation. Based on a case study conducted in the sector of telecommunications, the presented research paper investigates how these elements typical of classical implicit contracts are undergoing change under conditions of labour market flexibilisation and organisational restructuring. Employees are increasingly challenged to take own initiative in securing their job and create work-related identity continuities away from the organisation and their learned trade. This leads to a reinterpretation of the employer-employee-relation as a mutual trust-based relationship. Employees, who see that their expectations generated by implicit contracts are being disappointed, tend to disengage from work by developing some form of retreat strategy. Such work attitude negatively affects the commitment towards their organisation and job as well as their learning and work motivation. Under these conditions, the function of the psychological contract as an integration modus, which ensures the transformation of work and relational stability between employers and employees, is severely threatened. Further carry employees, who display a retreat strategy, a potentially high risk of labour market exclusion in the medium and longer term.

Inhalt

1	Einleitung: Arbeitsmarktflexibilisierung und psychologischer Arbeitsvertrag	5
2	Die Funktion und Gestaltung interner Arbeitsmärkte	7
3	Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages	9
4	Umstrukturierungsprozesse und psychologischer Arbeitsvertrag	11
5	Mitarbeiter in der Telekommunikationsbranche – Eine Fallstudie	14
6	Interpretation der Ergebnisse	21
7	Fazit	25
8	Literatur.....	27

1 Einleitung: Arbeitsmarktflexibilisierung und psychologischer Arbeitsvertrag

Unter den Bedingungen von steigender Arbeitsmarktflexibilisierung und der Veränderung von internen Arbeitsmärkten unterliegen die Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern vielfältigen Neudefinitions- und Umgestaltungsprozessen. Diese betreffen sowohl die auf der Grundlage des juristischen Arbeitsvertrages festgelegten gegenseitigen Leistungen und Verpflichtungen, als auch die auf so genannten psychologischen Arbeitsverträgen basierenden Austauschbeziehungen. Bei diesem schon von Schein (1970) definierten Konzept handelt es sich um mehr oder weniger implizite Erwartungen und Angebote, die über den juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen. Diese basieren beispielsweise auf mündlichen Absprachen, Ankündigungen, ungeschriebenen wechselseitigen Erwartungen hinsichtlich Leistungsbereitschaft und Karrierechancen, die sich in der Geschichte eines Unternehmens mehr oder weniger naturwüchsig herausgebildet haben; sie haben zum Ziel, „für beide Vertragspartner Verlässlichkeit bezüglich bestimmter gegenseitiger Leistungen herzustellen und Unsicherheiten zu reduzieren“ (Grote 2006:1).

Die Tragfähigkeit psychologischer Verträge hängt weitgehend davon ab, inwieweit die gegenseitigen Angebote und Erwartungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern miteinander übereinstimmen. Eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und die Abnahme unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse stellt gegenseitige Angebote und Erwartungen, wie sie unter den Bedingungen von traditionellen psychologischen Arbeitsverträgen insbesondere bei hochqualifizierten, zum Teil aber auch bei qualifizierten Fachkräften generiert wurden, zunehmend in Frage (siehe Tabelle 1). Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich mit der Veränderung interner Arbeitsmarktstrukturen auch eine Umdeutung der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vollzieht, die nun in erster Linie nicht mehr auf dem Prinzip der dauerhaften und langfristigen Bindung beruht.

Traditioneller psychologischer Vertrag	Neuer psychologischer Vertrag
Arbeitsplatzsicherheit	Eigenverantwortung für Beschäftigung
Lebenslange Beschäftigung	Interne Entwicklungsmöglichkeiten (abhängig von Fähigkeiten)
Gegenseitige Loyalität/Identifikation	Erweiterung der Fähigkeiten
Interner Aufstieg	Eigenverantwortung für Entwicklung/ Arbeitsmarktfähigkeit
Spezialisierung	Orientierung an eigenen Fähigkeiten
	Zielorientierung/Leistungsorientierung
	Flexibilität (Akzeptanz von Unsicherheit)

Tabelle 1: Traditioneller versus neuer psychologischer Vertrag (aus Raeder/Grote 2001)

Die abnehmende Bedeutung des Prinzips „Dauerhaftigkeit“ und „Langfristigkeit“ der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen hat jedoch weitreichende Konsequenzen und beeinflusst, unter anderem, die Bindungs- und Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmer. Arbeitsbezogene Formen der Identifikation beispielsweise beziehen sich

weniger auf das Unternehmen, sondern werden stärker ausgerichtet auf die Arbeitsaufgaben, individuellen Leistungen oder die eigenen beruflichen Entwicklungsperspektiven (Kirpal 2004a; Kirpal/Brown u. a. 2006). Insbesondere Personalabbau und organisationale Restrukturierungsprozesse haben außerdem zur Folge, dass Arbeitsplatzunsicherheit von den Arbeitnehmern befürchtet und ein Teil ihrer Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Erwerbsbiographie wird.

Auf der Grundlage einer qualitativen empirischen Erhebung mit Mitarbeitern aus der Telekommunikationsbranche diskutieren wir, welchen Einfluss die Veränderung interner Arbeitsmärkte auf den psychologischen Arbeitsvertrag und die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern haben kann. Die Grundlage bilden teilstrukturierte Kleingruppen- und Einzelinterviews, die mit 35 in der Branche tätigen Facharbeitern und Ingenieuren im Frühjahr 2002 im Rahmen eines europäischen Forschungsprojektes¹ geführt wurden. Organisationale Umstrukturierungsprozesse (Privatisierung), neue Formen der Arbeitsorganisation, sich wandelnde Aufgabenschnitte und -inhalte sowie die Aufhebung bzw. Neudefinition früherer (langfristig ausgerichteter) Arbeitsverträge werden dabei als Hauptkomponenten von strukturellen Veränderungsprozessen, die den psychologischen Arbeitsvertrag maßgeblich beeinflussen, herausgearbeitet. Hierbei werden insbesondere die Wechselbeziehungen zwischen strukturellen Veränderungen und subjektiven Dimensionen des psychologischen Arbeitsvertrages genauer dargestellt und analysiert.

Zunächst wird jedoch in den Abschnitten 2 bis 4 der Zusammenhang zwischen internen Arbeitsmärkten und psychologischem Arbeitsvertrag genauer erläutert. Interne Arbeitsmärkte werden in diesem Zusammenhang als ein zentraler Gegenstand psychologischer Arbeitsverträge definiert. Die konkrete Ausrichtung der Dauerhaftigkeit von Arbeitsverhältnissen hat weitreichende Implikationen für die Art der Investitionen, die beide Vertragsparteien leisten, beispielsweise in Form von gegenseitiger Bindungsbereitschaft, Loyalität und Commitment², aber auch in Bezug auf die Einsatz- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter. Hierbei nimmt der psychologische Arbeitsvertrag die Funktion einer „Beziehungsdeutung“ ein, das heißt er konkretisiert, in welcher Art von Beziehung Arbeitnehmer und Arbeitgeber zueinander stehen. Wichtig ist hierbei, dass interne Arbeitsmärkte für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine unterschiedliche Bedeutung haben: Für den Arbeitgeber fungieren interne Arbeitsmärkte im Sinne einer betrieblichen Allokationsstrategie zur Ressourcensicherung und optimalen Ressourcenverteilung. Sie dienen der Reduktion von Transaktionskosten und sind Teil einer Kontrollstrategie, bei der ein auf der Grundlage von Bindung, Loyalität und Engagement basierendes positiv erlebtes Verhältnis letztendlich die Transformationsleistung, d. h. die effektive Umwandlung von Arbeitsvermögen in tatsächliche Arbeitsleistung, sichern soll. Für die Arbeitnehmer dagegen stellen interne Arbeitsmärkte in erster Linie einen Möglichkeitsraum für die eigene berufliche Entwicklung und ein essentielles Sicherungselement für die individuelle Erwerbsbiographie dar.

¹ Zu detaillierten Informationen über das Projekt „Vocational Identity, Flexibility and Mobility in the European Labour Market – FAME“ und seiner methodischen Anlage und Ergebnissen siehe Kirpal (2004a; 2004b) und Kirpal u. a. (2006).

² Zum Konzept von Commitment siehe beispielsweise Moser (1997), Cohen (2003) und Baruch und Cohen (2006).

2 Die Funktion und Gestaltung interner Arbeitsmärkte

Der Begriff des Arbeitsmarktes beschreibt jene gesellschaftliche Institution, die das Angebot und die Nachfrage nach Arbeitskraft vermittelt (Anpassungsfunktion). Sie übernimmt eine doppelte Allokationsfunktion, indem sie die Arbeitskräfte auf produktive Aufgaben verteilt und die von diesen erwirtschafteten Erträge zu den Arbeitskräften zurückführt. Aufgabe der Institution Arbeitsmarkt ist also neben der Bestimmung des Lohn-Leistungs-Verhältnisses die Sicherung der Verfügbarkeit von Humanressourcen (Sengenberger 1987:31). Aufgrund der Strukturierung des Arbeitsmarktes in Teilarbeitsmärkte haben Unternehmen die Möglichkeit, bei der Rekrutierung ihres Personals sowohl auf den externen als auch auf ihren internen (betrieblichen) Arbeitsmarkt zurückzugreifen. In dem Maße wie Unternehmen in einer relativ unsicheren Umwelt agieren, ergeben sich Anforderungen an ihre Flexibilität als Ausdruck der Anpassungsfähigkeit an (Veränderungen) ihre(r) Umwelt. In diesem Rahmen stellen interne Arbeitsmärkte ein stabilisierendes Moment dar, da sie dem Unternehmen erlauben, sich teilweise dem Markt zu entziehen (Sesselmeier/Blauermel 1998:191).

Interne Arbeitsmärkte zeichnen sich durch eine Orientierung an langfristigen Beschäftigungsverhältnissen aus und etablieren Zugangsbeschränkungen auf bestimmte Eintrittspositionen (etwa durch Berufszertifikate). Die Bereitstellung interner beruflicher Entwicklungsperspektiven bzw. Aufstiegsleitern wird dabei als eine „typische Abfolge von Arbeitskräfte-Arbeitsplätze-Zuordnungen“ definiert und normiert (Brandes/Buttler 1988:95). Diese Logik manifestiert Mechanismen der Arbeitskräfteallokation, die nicht nur eine preisliche Anpassung von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage hervorruft, sondern auch eine Qualifikations- und Leistungsanpassung berücksichtigt – einerseits im Sinne einer Übereinstimmung von arbeitsplatzbezogenen Anforderungen an das Humankapital und den auf dem Ausbildungsmarkt erworbenen Qualifikationsprofilen, andererseits in Bezug auf die Anpassung von Leistungsanforderungen und Leistungsabgaben (ebd.:98).

Indem auf Arbeitskraft bezogene Anpassungsvorgänge soweit als möglich ohne Rekrutierungen auf externen Arbeitsmärkten erfolgen, bilden interne Arbeitsmärkte ein relativ geschlossenes Beschäftigungssystem (Hardes 1989:547). Betriebsangehörigen Arbeitskräften wird eine Vorzugsposition gegenüber betriebsfremden eingeräumt, entsprechend der Maxime „Umstellung vor Einstellung“ oder „Aufstieg vor Einstieg“ (Sengenberger 1987:150). Aus der Perspektive der Unternehmen führt eine solche „Internalisierung des Arbeitsmarktes“ zu Effizienzsteigerungen, verursacht aber gleichzeitig auch Kosten. Kosten entstehen beispielsweise dadurch, dass die Disziplinierungskraft des externen Arbeitsmarktes nur noch mittelbar Wirkung auf die betrieblichen Arbeitskräfte erzielt, mit negativen Auswirkungen auf die Elastizität des Lohnniveaus bzw. der Lohnstruktur. Relativ höhere Löhne können die Konsequenz sein (Hardes 1989:546). Des Weiteren verhindert der Verzicht auf externe Rekrutierung die Substitution weniger leistungsfähiger Arbeitskräfte und führt in der Regel zu einer zeitlichen Verzögerung der Anpassung des Beschäftigungsvolumens (Sengenberger 1987:151). Nicht nur das Rekrutierungsfeld wird eingeschränkt, die Verhandlungsmacht der Belegschaft als Kollektiv wird ebenfalls gestärkt. Darüber hinaus birgt eine langfristig ausgerichtete interne Rekrutierungsstrategie die Gefahr, innovative Impulse zu unterbinden und stattdessen „Betriebsblindheit“ zu fördern.

Neben diesen Kosten verursachenden Faktoren kann die Etablierung interner Arbeitsmärkte dennoch für Unternehmen eine sinnvolle Strategie darstellen, wenn die erwarteten Vorteile die Effizienzverluste kompensieren. Ob und welche Effekte dabei jeweils als vorteilhaft interpretiert werden, kann im Zeitablauf, in Abhängigkeit von der Branche oder dem Standort stark variieren. Bei eingeschränkter Mobilität der Mitarbeiter nach Außen erlaubt die Internalisierung des Arbeitsmarktes vor allem kurzfristige quantitative wie qualitative „innerbetriebliche, arbeitskraftbezogene Anpassungsvorgänge, die nicht mit Lohngruppen- oder Statuswechsel verbunden sind“ (Sengenberger 1987:161). Solche Anpassungsvorgänge können etwa über Ad-hoc-Einsätze von Mitarbeitern, Job-Rotation oder die Ausbildung von Generalisten, die unterschiedliche Abteilungen durchlaufen, vollzogen werden. Sie sichern die Rückführung des betrieblichen und arbeitsprozessbezogenen Erfahrungswissens sowie die Aufrechterhaltung informeller Strukturen und tragen so zu einer positiven Bilanz für die Lohn-Leistungsrelation bei. Effizienzvorteile bestehen dann zunächst in der Sicherung betriebsspezifischer Humankapitalinvestitionen und der Reduktion von Transaktionskosten, beispielsweise durch geringere bzw. ausbleibende Kosten für die Bewerbersuche und -auswahl, der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (Hardes 1989:545; Sesselmeier/Blauermel 1998:209ff.).

Mit einer Ausrichtung am internen Arbeitsmarkt verfolgen Unternehmen jedoch nicht nur das Ziel, ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Die Sicherung der individuellen Beschäftigungsperspektiven der Mitarbeiter ist eine weitere wichtige strategische Komponente. Dabei basiert die personenbezogene Personalstabilisierung auf einer wechselseitigen und dauerhaften Bindung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Sengenberger 1987:153).

„Das generelle Quidproquo der Tauschbeziehungen lautet zunächst wie beim fachlichen Arbeitsmarkt auch: Gewinn betrieblicher Effizienz gegen Sicherung der Beschäftigung und anderer Vorteile für den Arbeitnehmer, z. B. verbesserte Gratifikationen oder Aufstiegschancen“ (ebd.:166).

Der Verzicht auf Personalrekrutierung über den externen Arbeitsmarkt, die Förderung betrieblicher Aus- und Weiterbildung sowie vielfältige Angebote an innerbetrieblichen Aufstiegswegen haben vor allem zum Ziel, ein hohes Maß an Loyalität von Seiten der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. So liegt ein weiteres zentrales Effizienzmoment interner Arbeitsmärkte in der Stabilisierung der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter (Hardes 1989:543 f.; Sengenberger 1987:152 f.; Sesselmeier/Blauermel 1998:205). Leistung für die Organisation zu erbringen soll für die Mitarbeiter zum Selbstanspruch und intrinsischen Motivationsmoment werden, so dass sich externe Kontrollmechanismen weitestgehend durch Selbstkontrolle ersetzen.

Basierend auf dieser Logik stellen interne Arbeitsmärkte ein wichtiges personalpolitisches Instrument dar, denn für die Organisation ist das Sicherstellen der optimalen Umwandlung des vorhandenen Arbeitspotenzials der Mitarbeiter in tatsächliche Arbeitsleistung ein kritisches Erfolgsmoment. Die wechselseitige Bindung führt jedoch zu einer Vermischung der Interessenssphären, da die jeweilige Interessenverfolgung die Berücksichtigung der Interessen der anderen Partei voraussetzt. Stellt ein konkreter Betrieb beispielsweise die zentrale Reproduktionsbasis der Belegschaft dar, so sind auch die Mitarbeiter in hohem Maße abhängig von den Konkurrenzverhältnissen auf dem Produktmarkt (Sengenberger 1987:167). Und

umgekehrt: Je stärker die Produktivität des Betriebes von Arbeitnehmern mit einem spezialisierten Qualifikationsprofil abhängig ist, desto mehr ist der Betrieb auch auf die Erfüllung der Interessen der Arbeitnehmer verwiesen, um diese an den Betrieb zu binden.

Für deutsche industrielle Großunternehmen lässt sich feststellen, dass auch in Zeiten zunehmender Arbeitsmarktflexibilisierung die Funktionen der Arbeitskräfteallokation und Anpassung an neue Produktions- und Organisationserfordernisse stärker über innerbetriebliche Qualifizierungsprozesse als über den externen Arbeitsmarkt realisiert werden (Erlinghagen 2004:25; Hardes 1989:540). Köhler u. a. verweisen darauf, dass sich seit den 1980er Jahren relativierend ein Koexistenz-Modell interner und externer Beschäftigungssysteme etabliert hat³, welches vor allem in den 1990er Jahren einen leichten Ausbau kurz- und mittelfristiger Beschäftigungsverhältnisse erfuhr (Köhler u. a. 2004:12; Schwiderrek/Schröder u. a. 2004:19). Die unterschiedlichen Qualifikationsebenen sind hierbei zu berücksichtigen. Im Metall- oder Telekommunikationssektor zum Beispiel zeigt sich eine Tendenz der verstärkten Rekrutierung von Fachhochschulingenieuren in Positionen, die ehemals von Facharbeitern bekleidet wurden (Brown 2004; Drexel 1982). Der klassische Facharbeiteraufstieg wird hierdurch zunehmend blockiert.

3 Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages

Wie eingangs erwähnt, regelt der rechtliche Arbeitsvertrag formal die gegenseitigen Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und spezifiziert unter anderem die zentralen Dimensionen von Arbeitsmarktflexibilität (Erlinghagen 2004). Entsprechend der Annahme nichtvertraglicher Elemente des Vertrages (Durkheim 1988) schließen Arbeitgeber und -nehmer einen Arbeitsvertrag aber nicht nur innerhalb des rechtlichen Rahmens. Eine Reihe an wechselseitigen Leistungen und Erwartungen geht typischerweise weit über den formalen Vertrag hinaus und kann durch diesen allein nicht abschließend geregelt werden. Hierzu gehören insbesondere der Umfang der wechselseitigen Leistungen wie beispielsweise die tatsächlich vom Arbeitnehmer erbrachte Leistungsmenge und deren Qualität sowie Motivation und sein persönliches Engagement, oder von Seiten des Arbeitgebers Versprechungen gegenüber dem Arbeitnehmer in Bezug auf potentielle Karriereoptionen oder Gehaltsentwicklungen (Grote 2006). Darüber hinaus teilen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Vorstellungen über die Regeln des Umgangs miteinander. Diese basieren auf gemeinsamen Werten und Normen, aus denen sich faktische aber nicht vertraglich gesicherte gegenseitige Erwartungen ergeben. Über diese Dynamik gegenseitiger Erwartungen entsteht auf der Grundlage des formalen rechtlichen Arbeitsvertrags ein „psychologischer Vertrag“, der den Austausch von Leistungen, die durch den rechtlichen Arbeitsvertrag nicht erfasst werden, reguliert (Faust u. a. 2000; Kotthoff 1997). Der psychologische Arbeitsvertrag kann folgendermaßen definiert werden:

“[...] the psychological contract is comprised of an individual's beliefs concerning the reciprocal obligations that exist between the employee and the organization. That is, the psychological contract is made up of the individual's perceptions

³ Die Autoren verweisen hierbei auf eine andere Situation in Ostdeutschland, wo sie eine deutlich stärkere Schließung des Beschäftigungssystems feststellen. Hierbei vollzieht das ostdeutsche Beschäftigungssystem eine schrittweise Annäherung an das westdeutsche Modell (Köhler u. a. 2004:16).

regarding what he/she has been promised by the organization [...] and what he/she is expected to give the organization in return [...]“ (Lester/Turnley u. a. 2002:40).

Die gemeinsamen Normen und Werte werden weitgehend in der Unternehmenskultur transportiert⁴, die dadurch Art und Inhalt des konkreten psychologischen Arbeitsvertrags wesentlich bestimmt (Berger 1993; Lester u. a. 2002; Makin u. a. 1996; Schein 1978; Turnley/Feldman 1999). Die auf der Unternehmenskultur basierenden Wertvorstellungen werden mittels betrieblicher Sozialisation „erlernt“ und vermitteln Vorgaben „about how people should be treated, and how they should relate to each other“ (Makin u. a. 1996:276). Die Organisationsmitglieder orientieren sich somit einerseits an ihren subjektiven Interpretationen der Unternehmenskultur und -handlungsschemata (Lester u. a. 2002:41; Turnley/Feldman 1999), andererseits an Versprechen und Verhaltensweisen von Vorgesetzten, die in ihrer Rolle als zentrale Akteure und Vermittler einer Organisation wahrgenommen werden.

Aus der Arbeitgeberperspektive besteht die primäre Funktion des psychologischen Arbeitsvertrages in der Sicherung der Transformationsleistung: Der Arbeitgeber erhält bei Vertragsabschluss ein „Versprechen“ über eine zu erbringende Arbeitsleistung, die im Arbeitsprozess durch die Arbeitnehmer in tatsächliche Leistung umgesetzt wird. Indem der psychologische Arbeitsvertrag eine innere Verhaltenssteuerung induziert stützt er diese Transformationsleistung. Dies gilt insbesondere für die Gruppe der (hoch-)qualifizierten Mitarbeiter, bei denen die Sicherstellung der Transformationsleistung und Qualität ihrer Arbeit über äußere Kontrolle erschwert ist. Aus Sicht der Arbeitnehmer dagegen besteht die Funktion des psychologischen Arbeitsvertrages in der Regulierung der Arbeitsintensität, der Befriedigung ihres Anerkennungsbedürfnisses sowie der Sicherung ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Entsprechend der Social-Exchange-Theorie (vgl. für die theoretische Verortung auch Adams 1965; Blau 1964; Coyle-Shapiro 2002; Gebert/von Rosenstiel 1992; Gouldner 1960; March/Simon 1958) werden innerhalb des psychologischen Arbeitsvertrages diverse „Güter“ zum Tausch geboten. Hierbei wird zwischen dem Austausch transaktionaler Elemente und relationaler Elemente unterschieden: Transaktionale Elemente⁵ beschreiben Güter eines kurzfristigen, ökonomischen Austausches, wobei die Verpflichtungen relativ klar definiert sind. Relationale Elemente⁶ beschreiben Güter eines langfristigen, sozialen Austausches mit einem deutlichen sozio-emotionalen Bezug zu den Austauschelementen.⁷ Bei einer angenommenen Langfristigkeit des Verhältnisses bewerten Arbeitnehmer ihre Arbeits- und Berufssituation nicht nur nach ihren konkreten Aufgaben und Leistungsverpflichtungen, sondern auch nach anderen Kriterien wie Karriereoptionen oder Status- und Beschäftigungssicherheit (Faust u. a. 2000:18 ff.; Kotthoff 1997:28; Lester u. a. 2003). So bildet sich ein „traditioneller“ psychologischer Arbeitsvertrag heraus (vgl.

⁴ Nach Berger umfasst diese „[...] gemeinsame Ideen oder Sinnsysteme ebenso wie Zeremonien, Riten und Rituale, Legenden, Mythen oder materielle Artefakte und, nicht selten, die unternehmensspezifischen Verhaltensweisen oder ‚the way things are done here‘“ (Berger 1993:16).

⁵ Zum Beispiel Prämien, monetäre/geldwerte Zusatzleistungen, sicheres Arbeitsumfeld (Lester u. a. 2003:80f.).

⁶ Beispielsweise Karriereoptionen, Weiterbildungsangebote, eine interessante, kreative, autonome Tätigkeit mit ausreichend Kontrollbefugnissen sowie die Teilhabe an Entscheidungsprozessen (Lester u. a. 2003:1).

⁷ Der Aspekt des sozialen Austauschs mit einem sozio-emotionalen Bezug zu den Austauschelementen wird insbesondere in der Auseinandersetzung um soziale Anerkennung in der Arbeit diskutiert. Diese Perspektive auf den impliziten Arbeitsvertrag soll hier nicht weiter erläutert werden (vgl. hierzu auch Holtgrewe 2000; Holtgrewe u. a. 2000; Honneth 1994; Kotthoff 2000).

Tabelle 1), der vornehmlich auf dem Austausch von Leistungsverausgabungen und Loyalität auf der einen Seite gegenüber dem unausgesprochenen Versprechen von relativer Arbeitsplatzsicherheit sowie Aufstiegschancen auf der anderen Seite basiert. Dieser traditionelle psychologische Arbeitsvertrag bezieht sich damit wesentlich auf einen Austausch von relationalen Elementen.

Der traditionelle psychologische Arbeitsvertrag zielt ab auf die Regulierung des Arbeitsverhältnisses spezifischer Beschäftigtengruppen und entfaltet für diese jeweils eine unterschiedliche Bindungskraft. Für Beschäftigte in unteren und mittleren (Management-)Funktionen (also auch Meister), in Funktionen auf der mittleren Ebene ohne Managementbezug sowie für Fachspezialisten bildet der traditionelle psychologische Arbeitsvertrag einen hohen Institutionalisierungsgrad aus (relative Arbeitsplatzsicherheit, Karrierechancen, größere Autonomiespielräume). Diese üben in der Regel ursprüngliche Unternehmerfunktionen aus (Kontrolle, Schnittstellenfunktion zur Organisationsumwelt, Innovationsleistungen) und agieren als Kontrolleure von Ungewissheitszonen innerhalb des Unternehmens. Die Komplexität ihrer Tätigkeit erschwert deren äußere Kontrolle und verweist auf Formen der Selbstkontrolle. Für die einfachen Angestellten sowie die Facharbeiter spielt der traditionelle psychologische Arbeitsvertrag ebenfalls eine wichtige Rolle, verfügt aber über einen geringen Institutionalisierungsgrad (relative Arbeitsplatzsicherheit bei geringeren Karrierechancen und Autonomiespielräumen). Die Bedeutung des traditionellen psychologischen Arbeitsvertrages für die einzelnen Beschäftigtengruppen ergibt sich, wenn auch nicht alleinig, wesentlich aus der Art ihrer Tätigkeit. Der traditionelle psychologische Arbeitsvertrag bezieht sich hierbei auf Arbeitnehmer in unbefristeten Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen vor allem in Großunternehmen.⁸

4 Umstrukturierungsprozesse und psychologischer Arbeitsvertrag

Die Grundlagen traditioneller psychologischer Arbeitsverträge sind spätestens seit Beginn der 1990er Jahre durch strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und neue Formen der betrieblichen Arbeitsorganisation vor allem vor dem Hintergrund zunehmend dynamischer und internationaler Wettbewerbsverhältnisse erheblich ins Wanken geraten. Während innerhalb der neuen Formen der Arbeitsorganisation komplexere Aufgabenprofile zunehmend an Bedeutung gewinnen, wird mit der gleichzeitig fortschreitenden Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse die gegenseitige Bindung von Betrieb und Mitarbeitern untergraben. Insbesondere Restrukturierungsprozesse erhöhen die Gefahr, dass Organisationsmitglieder veränderte organisationale Handlungsschemata als Vertragsbruch wahrnehmen.

Von einem Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages kann dann gesprochen werden, wenn sich eine subjektiv wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem Ist- und dem (versprochenen oder erwarteten) Soll-Zustand einstellt (Coyle-Shapiro 2002). In Zeiten wirtschaftlicher Krisen und Rationalisierung tendieren Unternehmen dazu, Leistungen und Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern zurückzufahren (Harding/Hikspoors 1995). Die Organisationsmitglieder bewerten die neue Arbeits-

⁸ Die Unternehmensgröße nimmt insofern Einfluss auf den psychologischen Arbeitsvertrag, als dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) einerseits ein stärkeres Konkursrisiko tragen und somit Arbeitsplatzsicherheit seit jeher in geringerem Umfang gewährleisten können und andererseits aufgrund der geringeren Organisationstiefe das Karriereversprechen weniger Bedeutung hat.

situation und auch Arbeitsintensität vor dem Hintergrund der angenommenen Verpflichtungen beider Parteien. Sehen sie diese nicht eingelöst, fühlen sie sich auch nicht länger an den psychologischen Vertrag gebunden. Auf Seiten der Arbeitnehmer können mögliche Konsequenzen sein: Der Beschluss, die Organisation zu verlassen, der Versuch, die Einhaltung impliziter Versprechen nachträglich zu sichern oder aber eine Rücknahme von Loyalität und Einsatzbereitschaft bis hin zur inneren Kündigung (Coyle-Shapiro 2002; Faust u. a. 2000; Robinson/Rousseau 1994; Sparrow 2000). Die Reaktion der Organisationsmitglieder auf einen solchen wahrgenommenen Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages hängt jedoch von weiteren Faktoren ab: Erscheint ein Vertragsbruch als nicht intentional sondern äußeren, also Umweltfaktoren wie etwa veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen geschuldet, erfährt dies Berücksichtigung. Auch der Umgang der Organisation mit den Mitarbeitern im Restrukturierungsprozess beeinflusst die subjektive Wahrnehmung, beispielsweise, ob Mitarbeiter respektvoll behandelt und in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden oder diese für die Mitarbeiter weitestgehend intransparent bleiben (Lester u. a. 2003:88 f.) Der Verweis auf äußere Faktoren sowie das Gefühl, in Entscheidungsprozesse mit einbezogen und fair behandelt worden zu sein, kann das individuelle Interesse, dem Bruch mit Sanktionen zu begegnen, mindern.

Innerhalb einer stark dynamisierten globalen Ökonomie wird die Flexibilität der wirtschaftlichen Akteure zum strategischen Wettbewerbsvorteil (Müller/Scherer 2003; Reilly 1998). Auf Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen bezogen gilt eine erhöhte Flexibilität als Ausdruck der Anpassungsfähigkeit der Akteure an eine veränderte Umwelt. Betriebe können dabei unterschiedliche, zum Teil komplementäre Strategien der Flexibilisierung verfolgen, um ihre Anpassungsfähigkeit zu erhöhen, wobei sie in der Regel direkt oder indirekt auf unterschiedliche Beschäftigungs- bzw. Personaleinsatzstrategien rekurren. Für die hier vorliegende Analyse soll im Weiteren vor allem auf Formen der externen Flexibilisierung sowie der internen funktionalen Flexibilisierung von Arbeitskräften näher eingegangen werden (vgl. Erlinghagen 2004). Dabei beschreibt die Dimension der qualitativen externen Flexibilisierung eines Unternehmens dessen räumliche Flexibilität, die aus der Sicht der Arbeitnehmer als neue Mobilitätsanforderung wahrgenommen wird. Die quantitative externe Flexibilisierung in Form von numerischer Flexibilität spiegelt sich dagegen in flexibilisierten Beschäftigungsverhältnissen wider, bei denen die traditionelle, unbefristete Vollzeitbeschäftigung zugunsten anderer, beispielsweise stärker temporär ausgerichteter Arbeitsverträge aufgehoben wird. Die interne funktionale Flexibilisierung beschreibt die Erweiterung und Neudefinition von Arbeitsaufgaben und -inhalten, die im Zuge der post-fordistischen Arbeitsorganisation insbesondere neue Kompetenzanforderungen an die Arbeitnehmer stellen, durch welche neben den fachlichen Kenntnissen überfachliche und personale Kompetenzen an Bedeutung gewinnen.

Für die Telekommunikationsbranche können massive Restrukturierungsprozesse verbunden mit weitreichenden personellen und infrastrukturellen Rationalisierungsmaßnahmen seit den 1990er Jahren konstatiert werden, ausgelöst einerseits durch globale Arbeitsmarktentwicklungen und -flexibilisierung, andererseits durch die technologische Revolution der Digitalisierung (Blancke u. a. 1999; Lombriser/Uepping 2001), die seit den 1990er Jahren die klassischen Aufgabenbereiche und Arbeitsinhalte der Telekommunikation weitgehend hat verschwinden lassen. Eine zunehmende Internationalisierung vor allem der Kapital- und Produkt- aber auch der Arbeitsmärkte

im Zuge eines verschärften globalen Wettbewerbs hat außerdem dazu geführt, dass die unternehmerischen Wertschöpfungsprinzipien und -prozesse einem starken Wandel unterworfen sind. Für die betriebliche Arbeitsorganisation bedeutet dies die Etablierung neuer post-fordistisch bzw. post-tayloristisch orientierter Produktionskonzepte, die die Flexibilität, Innovationskraft und Reaktionsfähigkeit der Unternehmen als neue Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit erhöhen sollen. Post-tayloristischen Produktionskonzepten und der stärkeren Verzahnung und Integration von einzelnen Arbeitsschritten steht jedoch in einzelnen Bereichen eine Re-Taylorisierung von Arbeitsprozessen gegenüber, bei der die Mitarbeiter überwiegend repetitive Routinetätigkeiten ausführen.

Betriebliche Maßnahmen der numerischen Flexibilisierung – beispielsweise in Form von Deregulierung des Normalarbeitsverhältnisses, dem Aufbrechen tariflicher Vereinbarungen oder einem verstärkten Einsatz von Leiharbeit oder kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen – haben weitreichende Konsequenzen für den (rechtlichen und psychologischen) Arbeitsvertrag sowie die Funktion und Gestaltung interner Arbeitsmärkte. Zum einen hat eine geringere Schließung und ein sich veränderndes Verhältnis von Stamm- und Randbelegschaft zur Folge, dass für einen zunehmenden Teil der Belegschaft die Beschäftigungssicherheit abnimmt (Handy 1989).⁹ Zum anderen wird von betrieblicher Seite der interne Arbeitsmarkt weniger als Bindungsmechanismus genutzt. Somit stehen zwei konstitutive Elemente des traditionellen psychologischen Arbeitsvertrags zur Disposition: Erstens die relative Arbeitsplatzsicherheit und zweitens das Versprechen des beruflichen Fortkommens bzw. Angebote für die (interne) berufliche Weiterentwicklung (Biele Mefebue 2002; Lombriser/Uepping 2001; Van Buren 2003).¹⁰ Angesichts der Erfordernisse von Flexibilisierung und Kostensenkung können die Unternehmen nicht mehr all ihren Experten einen festen Arbeitsplatz zusichern. Hinzu kommen Prozesse des unternehmensstrategischen Beschäftigungsabbaus unter Rationalisierungsdruck. Gleichzeitig höhlt der Abbau von funktional ausgerichteten Organisationsstrukturen zu Gunsten einer ausgeprägten Prozessorientierung stratifizierte Karriereoptionen und Beförderungsmechanismen systematisch aus. Der Abbau von Hierarchieebenen und Führungspositionen bei gleichzeitig zunehmendem Outsourcing von Arbeitsprozessen verstärkt das Spannungsverhältnis zwischen Karriereansprüchen der Mitarbeiter und den realen Aufstiegschancen.

Indem Formen interner funktionaler Flexibilisierung auf den flexibleren Einsatz von intern verfügbarer Arbeitskraft rekurren und veränderte Anforderungsprofile

⁹ Während früher die Qualifikation das entscheidende Kriterium für eine Aufteilung in Stamm- und Randbelegschaften war (qualifizierte Beschäftigte gegenüber den un- und angelernten Beschäftigten) bestimmt heute die Art des Beschäftigungsverhältnisses zunehmend den Status. Hierbei etabliert sich eine Unternehmensstrategie, bei der auf eine feste Kernbelegschaft, die auf ein klassisches Anreizsystem zurückgreifen kann (gute Beschäftigungsperspektiven, Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereoptionen) und eine flexibel manövrierbare Randbelegschaft mit befristeten oder Teilzeit- bzw. Leiharbeitsverträgen gesetzt wird (Handy 1989).

¹⁰ Wenn funktional ausgerichtete Organisationsstrukturen eine Entwicklung hin zur Prozessorientierung vollziehen, höhlt dies systematisch die betrieblichen Optionen zur Beförderung in funktionalen Kanälen aus. Bei gleichzeitiger Reduktion von Hierarchieebenen verringert sich die Funktionsmasse an Führungspositionen (Baethge u. a. 1995; Faust u. a. 2000). Dieser Trend wird durch das Outsourcing von Arbeitsprozessen verstärkt: aufgrund der neuen Kommunikationsmöglichkeiten besteht keine Notwendigkeit, Arbeitskräfte dauerhaft vor Ort zu halten (Handy 1989). Auch Fach- und Führungsaufgaben können auftragsweise vergeben werden, so dass die Fragmentierung der Konzerne zu einer "Fragmentierung von Karrieren" führt (Gleiser 1996).

hervorbringen, die zunehmend den Einsatz von überfachlichen Kompetenzen erfordern, verändern sie auch berufliche Werdegänge, Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereoptionen. Obwohl dieser Prozess eine Dynamisierung des internen Arbeitsmarktes fördert, bedeuten die beruflichen Entwicklungsperspektiven durch neue Aufgabenzuschnitte und Kompetenzanforderungen für die Beschäftigten nicht unbedingt eine positive Entwicklung, denn der Dynamisierungsprozess kann ebenso berufliche Veränderungsprozesse bewirken, die für das Individuum im Sinne einer Abstiegsmobilität zu interpretieren sind. Die Herausbildung neuer Anforderungsprofile zieht immer auch eine Neubewertung der Kompetenzen eines jeden Organisationsmitgliedes nach sich, die zum Teil als eine Abwertung individueller Kompetenzen erfahren werden kann. Einerseits stellt die Abwertung „alter“ Kompetenzprofile die berufliche Identität der Beschäftigten in Frage, was sich negativ auf die Motivation und Leistungsbereitschaft auswirken kann (Kirpal 2004a). Andererseits beinhaltet eine Aufgabenerweiterung zunehmend hohe Lernanforderungen und die Erweiterung von Kompetenzen. Wird diese Lernleistung durch den Arbeitsprozess nicht unterstützt und die Übernahme neuer Aufgaben nicht entsprechend gratifiziert, ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ebenfalls gefährdet.

Insbesondere wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen sehen sich aus den oben beschriebenen Spannungsverhältnissen mit einem organisationalen Dilemma konfrontiert: Während Betriebe auf eine hohe Beschäftigungsflexibilität angewiesen sind, sind sie gleichzeitig verstärkt abhängig von ihren Mitarbeitern als Wissensträger (Lombriser/Uepping 2001). Auch auf der mittleren Qualifikationsebene werden autonomes Arbeiten, hohe Lernleistung und Selbstlernkompetenzen sowie die Fähigkeit, projektorientiert zu denken und Aufgaben zu lösen, zunehmend vorausgesetzt. Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von Tätigkeiten, die eine hohe Lernleistung und intrinsische Motivation voraussetzen, können die negativ zu beurteilenden Konsequenzen Einfluss nehmen auf die Steuerungs- und Kontrollmechanismen des Unternehmens und somit die Sicherung der Transformationsleistung maßgeblich beeinträchtigen.

5 Mitarbeiter in der Telekommunikationsbranche – Eine Fallstudie

Die Telekommunikationsbranche unterlag seit Beginn der 1990er Jahre tiefgreifenden Restrukturierungsprozessen, verbunden mit weitreichenden personellen und infrastrukturellen Rationalisierungsmaßnahmen. Die Restrukturierung eines ganzen Sektors wurde in erster Linie durch die technologische Entwicklung ausgelöst, wobei durch die Digitalisierung und Einführung der Glasfasertechnik innerhalb weniger Jahre die klassische Technik und traditionellen Arbeitsinhalte der Telekommunikation praktisch wegfielen. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern reagierte Deutschland auf diese Entwicklung mit einer gewissen Verzögerung, da nach der deutschen Wiedervereinigung der Nachholbedarf in den neuen Bundesländern an telefontechnischer Infrastruktur zunächst teilweise noch mit der alten Technik gedeckt wurde. Dies führte in der ersten Hälfte der 1990er Jahre nochmals zu einer kurzfristigen Expansion, bevor die neue Technologie endgültig die alte ablöste. Parallel zur technologischen Entwicklung nahm die Internationalisierung, Wettbewerbsintensität und Flexibilisierung der Arbeits- und Kapitalmärkte rapide zu. Branchenspezifisch

wurde auf diese Entwicklungen mit der Privatisierung des Telekommunikationssektors¹¹ und der graduellen Auflösung ehemals langfristig ausgerichteter Beschäftigungsverhältnisse reagiert, um so die externe Flexibilität der Unternehmen zu erhöhen. Dies hatte insbesondere in Großunternehmen gravierende organisationale Umstrukturierungen zur Folge, während gleichzeitig sämtliche Arbeitsprozesse und -inhalte auf die neue Netzwerktechnologie ausgerichtet wurden.

Für die Telekommunikationshandwerker – das damalige klassische Berufsprofil der in diesem Sektor Beschäftigten –, aber auch für die in der Branche tätigen Ingenieure, beinhalteten diese Entwicklungen neue Formen der Arbeitsorganisation und sich komplett wandelnde Aufgabenzuschnitte und -inhalte, gekoppelt mit einer plötzlichen Unsicherheit des Arbeitsplatzes. Die Deutsche Telekom, der größte Arbeitgeber der Branche, reagierte auf den massiven Rationalisierungsdruck zunächst mit Einstellungs- und Ausbildungsstopp sowie expansiven Frühverrentungsmaßnahmen.¹² Gleichzeitig nahmen fast alle Beschäftigten an groß angelegten Requalifizierungsmaßnahmen teil, die die Mitarbeiter auf die neue Computertechnologie und neuen Aufgabenzuschnitte sowie die verstärkte Interaktion mit den Kunden vorbereiten sollten. Im Bereich des Ausbildungssystems wurden 1997 deutschlandweit die neuen Ausbildungsberufe der Informations- und Telekommunikationstechnologie (IT-Berufe) eingeführt,¹³ um Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationen für den neuen Markt bereitzustellen. Auch hier ging Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern einen Sonderweg. Während sich andere Länder darauf konzentrierten, der starken Nachfrage nach IT-Fachkräften durch Aufbaukurse an Universitäten und Hochschulen nachzukommen (Loogma u. a. 2004), versuchte Deutschland darüber hinaus neben der Einführung der „Green-Card“ seinen IT-Fachkräftebedarf in erster Linie durch Fachkräfte der mittleren Qualifikationsebene mittels Einführung von vier neuen dual organisierten Ausbildungsberufen zu decken. Allein zwischen 1997 und 2002 wurden dadurch mehr als 50 000 Ausbildungsplätze in diesen Berufen geschaffen, jährlich kommen etwa 10 000 hinzu. Die hohe Akzeptanz dieses Weges durch Auszubildende und Betriebe wurde mit einem in 2002 eingeführten IT-Weiterbildungssystem mit 29 verschiedenen Spezialisierungsmöglichkeiten und einer möglichen Durchlässigkeit hin zu einer akademisierten Weiterqualifizierung von Fachkräften komplementiert.¹⁴

Die Privatisierung Ende der 1990er Jahre hatte eine Segmentierung des Sektors in Großunternehmen und kleine, sich in hoher Zahl neu etablierende Konkurrenzfirmen zur Folge. Während die alteingesessenen Firmen noch immer in erster Linie über ihren dominierenden Marktanteil eine gewisse Marktmacht beibehalten, profitieren die

¹¹ Der Privatisierungsprozess des deutschen Festnetzes wurde 1996 eingeleitet und galt 1998 als beendet; im Mobilfunk gab es bereits Anfang der 1990er Jahre die ersten privaten Anbieter auf dem Markt.

¹² Seit 1997 bildet das Unternehmen wieder aus und verzeichnet insbesondere steigende Zahlen in den neuen IT-Berufen. Der massive Personalabbau setzt sich weiter fort, bis 2010 sollen 32 000 Beschäftigte insbesondere des Festnetzbereichs T-Com weiter abgebaut werden bei gleichzeitig ca. 6 000 Neueinstellungen.

¹³ Hierbei handelt es sich um zwei eher technisch ausgerichtete Berufsprofile (System-Elektroniker und Fachinformatiker) und zwei mehr kaufmännisch orientierte (System-Kaufmann und Informatikkaufmann). Mit einem hohen Anteil an projektformig organisierten Ausbildungsanteilen bestreiten alle vier Berufe neue Wege in der Gestaltung und Zielsetzung von Ausbildungsinhalten; in allen vier Ausbildungsberufen spielen das Erlangen überfachlicher und kommunikativer Kompetenzen sowie die Netzwerkadministration eine wichtige Rolle.

¹⁴ Zur Diskussion über die Problematik des IT-Weiterbildungssystems vgl. beispielsweise Grollmann und Tutschner (2006), Balschun und Vock (2006).

kleinen Konkurrenzunternehmen von hoher Flexibilität, niedrigeren Kosten und innovativen Organisationsstrukturen (Dif 2004). Unter dem Druck des weiterhin anhaltenden starken Fachkräftemangels in der Branche konkurrieren beide Segmente um gut qualifizierte Mitarbeiter (bei gleichzeitig rückläufigen Beschäftigungszahlen), wobei das Zusammenfließen der Telekommunikationsbranche mit der IT-Branche die Konkurrenz um Fachkräfte verstärkt, zumal die neue Ausbildungsstruktur Fachkräfte für beide Branchensegmente gleichermaßen herausbildet. Die strategische Personalentwicklung und strategisches Personalmanagement werden somit zu entscheidenden Komponenten für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (Scheuten 2001).

Neben der Privatisierung wurden die Veränderungen im Telekommunikationssektor in erster Linie durch die rasante technologische Entwicklung der letzten 15 Jahre hervorgerufen. Hierdurch wurde die traditionelle Telefon- und Kabeltechnik immer mehr durch Router- und Netzwerksysteme ersetzt, so dass sämtliche Arbeitsprozesse mittlerweile EDV-gestützt sind. Für die Arbeitsinhalte und -aufgaben der Beschäftigten bedeutete dies einen Wandel von einem ehemaligen Handwerksberuf zu einem hochgradig kundenorientierten Dienstleistungsservice (Hardtke 2001), bei dem die Fachqualifikation des Fernmeldewesens weitestgehend nicht mehr gebraucht und durch neues IT-Wissen ersetzt wurde. Das verbindende und weiterhin identitätsstiftende Element bzgl. der Fachqualifikation ist hierbei die Technikzentriertheit des Berufs, sofern die Aneignung der neuen IT-Technik bei den Mitarbeitern auf Akzeptanz stößt. Dies ist nicht bei allen Mitarbeitern der Fall. Insbesondere wenn die Mitarbeiter die Aufgabenbeschreibung als „Büroarbeitsplatz“ oder „stumpfsinnige Routine“ wahrnehmen, erscheint die Arbeit subjektiv als dequalifizierend, unbefriedigend und „sinnlos“:

„Das ist die Sache, den ganzen Tag vor'm Rechner hocken, stumpfsinnig Zahlen eingeben, wohl wissend, dass es anders ginge, aber die Abläufe sind so vorgegeben, das muss so gemacht werden. Diese sinnlose Dateneingabe, dass man, ja, dass man sinnlos ist, dass man einen Datensatz in drei bis vier verschiedene Softwareanwendungen eingeben muss, um noch einen Überblick zu behalten, dass die Vernetzung dieser Software untereinander nicht realisiert ist. Und das ist sehr zeitaufwendig. Und ich hasse Arbeit, die sinnlos ist.“ (Gruppeninterview Facharbeiter Funk)

Bei denjenigen Beschäftigten, die im Zuge der Rationalisierung in stärker kunden-, service- oder marketingorientierte Aufgabenbereiche wechselten, wird der Bruch zu früheren Tätigkeitsstrukturen als besonders stark empfunden, denn diese Umorientierung drängt das berufskonstituierende Element der Technikaffinität fast vollständig in den Hintergrund. Im Falle der noch als Telekommunikationshandwerker oder Kommunikationselektroniker ausgebildeten Fachkräfte (bis 1996) kann dies als besonders kritisch für die Motivation und den Arbeitseinsatz angesehen werden.

Für Mitarbeiter bei der Deutschen Telekom bedeutete die drastische infrastrukturelle und personelle Rationalisierung sowie interne funktionale Flexibilisierung, dass ein Großteil der Belegschaft während der vergangenen zehn Jahre in völlig neuen Arbeitsbereichen eingesetzt wurde oder, alternativ, unter Beibehaltung des Aufgabenprofils den Standort wechseln, das heißt, zunehmend mobil sein musste. Im Zuge deutschlandweiter Umstrukturierungen wurden für die einzelnen Standorte neue Spezialisierungen festgelegt, unter der drastischen Reduzierung der Standorte insgesamt

von ehemals 39 auf heute 13. Neue Mobilitätsanforderungen stellen insbesondere die mittlere und ältere Generation der Erwerbstätigen vor schwierige Entscheidungen, bei denen Prioritäten gesetzt werden müssen, beispielsweise in Bezug auf Anreizsysteme, Gehalt, berufliche Entwicklungsperspektiven oder familiäre Verpflichtungen. Subjektiv wird Mobilität eher mit systematischen Nachteilen als mit Vorteilen in Verbindung gebracht:

„Als die Grenzöffnung da war sind ja viele Kollegen na, ’n bisschen so gezwungen worden, auch in den Osten zu gehen und da den Aufbau mitzugestalten. Und, äh, den Kollegen hat man ja nun ’ne ganze Menge versprochen. Die sind ja auch nach eineinhalb Jahren oder zwei Jahren dann wieder zurückgekommen. Leider sind alle an ihnen vorbeigezogen, weil da sind alle Dienstposten, die sie hätten haben wollen, auch alle weg und sie hinken heute noch hinterher. Sie haben überhaupt keinen Vorteil gehabt [...], mindestens für zwei Drittel der Kräfte, die wiedergekommen sind, für die war der Zug abgelaufen.“ [...] „Also, da hat man auch Leute geködert, mit irgendwelchen Versprechungen, die anschließend nicht gehalten wurden. Da sind heute noch welche hier, die sind immer noch da, die sind [...] mal ins Ausland gegangen, die sind wieder zurückgekommen. Leider gibt es die ganzen Posten nicht mehr, die sie mal bekleidet haben, die müssen jetzt mit irgendwelchen, ja, niedrigeren Tätigkeiten zurechtkommen. Ohne schriftliche Abmachungen geht hier nichts mehr.“ (Gruppeninterview Facharbeiter Dis)

Die Zahl der Standortreduzierungen macht deutlich, dass nur ein geringer Teil der Belegschaft überhaupt an ihrem bisherigen Standort verbleiben konnte. Dies war in den meisten Fällen nur möglich unter der Bedingung, ein teilweise komplett neues Aufgabenfeld zu übernehmen, was bedeutet, sich in Arbeitsbereiche neu einzuarbeiten, neues Wissen anzueignen und ein erhebliches Maß an Mehrarbeit zu bewältigen. Durch die neue räumliche Verteilung bzw. die deutschlandweite Umstrukturierung der Arbeitsorganisation über Standorte hinweg wurden gewachsene Strukturen und Arbeitsprozesse aufgelöst und komplett neu verknüpft, was für das Personal einen erheblichen Koordinationsaufwand zwischen den verschiedenen Standorten bedeutet.

Die Unsicherheit bzgl. der zukünftigen Aufgaben und Tätigkeitsfelder ruft eine starke psychische Belastung hervor. Die Logik, Umsetzung und das Ergebnis der Restrukturierungsmaßnahmen bleiben für die Beschäftigten zum Großteil intransparent und nur schwer nachvollziehbar. Die betrieblichen Transformationsprozesse sind zwar einerseits eng verzahnt mit der technischen Entwicklung, basieren andererseits jedoch überwiegend auf strategischen Entscheidungen des Unternehmens beispielsweise im Hinblick auf die Spezialisierung bestimmter Standorte oder den Abbau bzw. Ausbau von Arbeitsplätzen. Die Intransparenz und Häufigkeit der Umstrukturierungsprozesse führen bei den Mitarbeitern subjektiv zu dem Gefühl, immer weniger Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeitsaufgaben und die eigene berufliche Entwicklung nehmen zu können.

„Die Richtung im Berufsleben in dieser Branche, wo wir jetzt sind, die wird also oftmals nicht über persönliche Gründe bestimmt, sondern einfach durch die Fakten, die die Firma schafft. Also, ich hab nicht mein Berufsfeld jetzt in den letzten Jahren frei wählen können, sondern das ist standortabhängig und je nach dem, was die Firma gerade noch bietet an dem Standort. So sieht das aus.“ (Gruppeninterview Ingenieure)

Die Wahrnehmung einer zunehmenden Fremdbestimmung bezieht sich sowohl auf die Arbeitstätigkeiten, Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse selbst, als auch auf die daraus erwachsenen Kompetenz- und Lernanforderungen. Insgesamt setzen eine hohe Arbeitsintensität und eine konstante Arbeitsverdichtung während der letzten Jahre die Mitarbeiter zunehmend unter Druck. Das Arbeitsaufkommen ist stark gestiegen bei gleichzeitigem Termindruck, „die Arbeit muss sofort erledigt werden“:

„Es ist eine andere Arbeitsmenge geworden, die halt nicht so richtig planbar ist. Früher haben wir uns etwas vorgenommen, um in den nächsten drei Wochen dieses Projekt zu erledigen. Und diese drei Wochen sind uns nicht mehr gegeben, weil die Projekte nicht mehr drei Wochen benötigen, sondern nur noch zwei Stunden.“ (Gruppeninterview Facharbeiter Dis)

Aktives Lernen, oftmals nach Dienstschluss und am Wochenende sowie die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der neuen Technik prägen den Arbeitsalltag. Darüber hinaus wird von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität erwartet, sich an die neuen Aufgaben und die neue Arbeitsorganisation anzupassen. Dabei wird das Arbeitsaufkommen oftmals als nicht steuerbar und ungleichmäßig (im Sinne von Arbeitsüberflutung und Flauten) wahrgenommen, so dass man entweder „nichts zu tun hat oder überfordert ist“. Ein hoher Zeitdruck und sich in kurzen Zyklen verändernde Aufgabenzuschnitte und -inhalte führen dazu, dass die eigene Arbeit nicht mehr selbst planbar oder kontrollierbar ist; teilweise ist unvorhersehbar, was als nächstes bearbeitet werden muss. Dies führt zu einer kurzzeitig und auf den Moment orientierten Arbeitsweise. In Bezug auf die hohen Lernanforderungen gewinnen einerseits durch die verstärkte Kundenorientierung überfachliche und kommunikative Kompetenzen zunehmend an Bedeutung (Böcker/Hardtke 2001), andererseits führen in Bezug auf das technische Wissen kurze Produktzyklen und die technologische Entwicklung zu einer kontinuierlichen Lernanforderung und Wissensakkumulation, allerdings unter der Bedingung, dass ein Großteil dieses Wissens immer schneller veraltet. Letztendlich ist diese Art der Lernleistung und Kompetenzerweiterung nicht im Sinne einer Weiterqualifikation zu verstehen, die an Aufstiegsmöglichkeiten und berufliches Fortkommen geknüpft ist, sondern als eine Notwendigkeit, um den Arbeitsplatz nicht zu verlieren. Unter den Bedingungen der personalen Rationalisierung ist der Lern- und Leistungsdruck in den letzten zehn Jahren enorm gestiegen.

„Wenn Sie heute eine neue Technik einführen, ist sie schon veraltet, weil gleichzeitig das neue System schon sicherlich in der Entwicklung oder zumindest schon in der Erprobungsphase ist. [...] Der Beruf erfordert das einfach, dass Sie ständig auf dem neusten Stand sind irgendwo, weil, sonst sind Sie weg vom Fenster. Entweder Sie wollen noch arbeiten, dann müssen Sie dazulernen, umlernen, und das ist ein Entwicklungsprozess, der geht jetzt seit den letzten zehn Jahren so, dass Sie ständig am Neulernen sind. Und wenn Sie's nicht machen, sind Sie weg vom Fenster.“ (Gruppeninterview Ingenieure.)

Dabei ist das Lernen in erster Linie arbeitsprozessbezogen und selbstgesteuert und nur teilweise in Abhängigkeit von der Einführung neuer Systeme und Produkte in Form von kurzzeitigen Fortbildungen formalisiert. In solchen Fortbildungen wird in erster Linie das Grundwissen vermittelt. Um aber auf dem aktuellen Wissensstand zu bleiben müssen weiterführende, vertiefende Kenntnisse zum großen Teil im Selbstlernprozess erworben werden, oftmals in der privaten Zeit zu Hause. Während diese Lernanforderungen von jüngeren Mitarbeitern eher positiv gesehen werden, fühlen sich

ältere Mitarbeiter oftmals überfordert (siehe auch Abschnitt 6). Insgesamt stellt die Möglichkeit an einer stärker formalisierten Weiterbildung teilzunehmen ein Privileg von Mitarbeitern in Großunternehmen dar; kleine und mittelständische Unternehmen haben in der Regel nicht die finanziellen und personellen Ressourcen, um ihre Mitarbeiter auf Fortbildungen zu schicken (Grollmann/Tutschner 2005). Trotzdem sind auch hier die wenigen Weiterbildungen fast ausschließlich produktorientiert und nicht auf individuelle Bedürfnisse der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zugeschnitten. Das Lernen findet in erster Linie bei der Arbeit „nebenher“ und „zwischen durch“ statt.

„... also, teils während der Arbeitszeit, teils zu Haus. Aber das ist nicht so, ‚mein Gott, heute lernen wir mal‘ oder so, sondern das sind Sachen, wo der Termindruck dann kommt und man muss sich damit beschäftigen, sonst steht das Wasser bis zum Hals. Und da ist einfach dann dieser Druck dann auch da, sich damit zu beschäftigen. Und wenn Sie diese Zeit während der Arbeitszeit dann nicht haben, dann machen Sie’s so, dann ist das so. Der günstigste Fall ist, dass man eine Schulung angeboten bekommt, zu einem Schulungszentrum fährt und da dann drei Tage lang vollgeknallt wird, dann wieder nach Hause fährt. Und dann nach dem Motto ‚friss oder stirb‘. Ich sag’s mal jetzt wirklich, wie’s so ist. Ich kann das auch schöner sagen.“ (Gruppeninterview Ingenieure)

Insgesamt hat die funktionale Differenzierung zu einer grundlegenden Erweiterung des Aufgabenspektrums geführt:

„Ich hab auch vorhin gesagt, dass es mehr Arbeit geworden ist, das korrigier ich, das ist nicht so, es ist anders geworden, weil wir, was früher aufgeteilt wurde auf viele Leute, auf Spezialisten, mach ich jetzt alleine.“ (Gruppeninterview Facharbeiter Kunden)

Neben den Unsicherheiten in Bezug auf die eigenen Arbeitsaufgaben und -zuständigkeiten sind die Mitarbeiter mit hohen Erwartungen an die kontinuierliche und durch den Arbeitgeber nur teilweise unterstützte Anpassung des eigenen Kompetenzprofils konfrontiert. Die eigene berufliche Zukunft und der Arbeitsplatz selbst werden zunehmend unsicher. Auf die Frage, „gab es denn jemals Ängste um den Arbeitsplatz?“:

„Wir hatten auch, Identifizierung nannte man das. Und zwar ging es darum, wenn Sie jetzt ein Ressort haben und die Personalzahlen neu berechnet wurden, bedeutete das, dass Personal überzählig war und praktisch aus dem Ressort zu entfernen war. Vor drei Jahren, da ging es dann schon um den eigenen Arbeitsplatz. Das heißt, wenn es Arbeitsbereiche waren, wo man ganz genau wusste, die fallen weg, werden umorganisiert oder wie auch immer, da war die Person damit verbunden mit dem Arbeitsplatz, da war das auch relativ einfach. Aber wenn Sie jetzt gleichartige Arbeit über zehn Leute haben und sagen, ich brauche jetzt aber zwei weniger, dann ging das los, dass eben zwei richtig ausgeguckt werden mussten. Und das war eine harte Zeit.“ (Gruppeninterview Ingenieure.)

„Also, diese Unsicherheit ging dann mal los und da, und, äh, und ich sag, wenn du hier ’ne Perspektive hast von zwei Jahren, dann bist’e schon gut dran. Wer hat das schon, in dem Laden?“ (Gruppeninterview_Facharbeiter_Funk)

Trotz eines massiven Personalabbaus hat insbesondere die Deutsche Telekom weitgehend den internen Arbeitsmarkt aufrechterhalten bzw. diesen aktiv für die

Realisierung der Umstrukturierungsmaßnahmen genutzt, um durch Requalifizierung und interne Versetzungen bzw. Neudefinition und -strukturierung der Aufgabengebiete ihren Mitarbeitern den Arbeitsplatz zumindest kurz- bis mittelfristig zu erhalten. Die Studie zeigt jedoch, dass das Unsicherheitsmoment trotz relativer Arbeitsplatzsicherheit einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft hat, denn die Erfahrungen von Diskontinuität und Unsicherheit beziehen sich nicht nur auf die Beschäftigungssituation als solche, sondern sind auch eng verknüpft mit den Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten. Subjektiv wird diese Unsicherheit deutlich in der Aussage „Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen sicheren Job.“ (Einzelinterview Facharbeiter Technik). Trotz einer gewissen Arbeitsplatzsicherheit beeinflusst die Ungewissheit über die eigene berufliche Tätigkeit und Weiterentwicklung die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nachhaltig.

„Diese Grundstruktur, diese Zufriedenheit, wenn man abends nach Hause geht. Ich bin früher wirklich, hat mir überhaupt nichts ausgemacht, wenn mich einer Sonnabends angerufen hat oder Sonntags, überhaupt kein Problem, dann hab ich mit dem darüber gesprochen und geholfen, bin hingefahren, hab alles getan, hab auch abends niemals über einen Feierabend nachgedacht, das war für mich absolut uninteressant. Heute bestehe ich auf meinen Feierabend, absolut. Bestehe auf meine Zeit, die ich hier zubringe. Weil mir keiner auch irgendwo auch nur irgendetwas schenkt. Oder irgendetwas dazu tut, um zu sagen, ‚Mensch, können wir das nicht etwas anders gestalten‘ oder so, nein, nein, nein, es geht nur noch immer ‚schnell, schnell, schnell, schnell‘ (...) und das ist mir zuwider. Diese innere Zufriedenheit, die ist einfach nicht mehr gegeben. Früher ist man wirklich zufrieden nach Hause gegangen, hat gesagt: ‚ich hab heute ’ne Menge geschafft, ich kann mit mir wirklich zufrieden sein‘.“

Frage: „Hat man da die Erfolge besser gesehen?“

„Nee, nee, das kann man so nicht sagen. Da wurde auch niemandem auf die Schulter geklopft, das gab es nicht. Man hat einfach gesehen, ich konnte diese Tätigkeit ausführen, ich konnte mit den Kollegen darüber sprechen. Ich war auch immer im Stress, ich hatte auch Termine einzuhalten. Darum ging es gar nicht. Es ging nur, dass die Entscheidungen, die von oben herunter kamen, die waren nachzuvollziehen. Die waren einfach da und ich konnte mich damit identifizieren. Aber mit den jetzigen Entscheidungen, mit so vielen, kann ich mich überhaupt nicht identifizieren. Oder man hat mir das nicht erklärt. Man erklärt mir also nicht, warum ich das so eigentlich hinzunehmen habe.“ (Gruppeninterview Facharbeiter Dis)

Diese Passagen machen deutlich, dass die Identifikation mit den eigenen Leistungen, den Strukturen und den Unternehmensentscheidungen wichtige motivationskonstituierende Effekte haben. Auch die Bindung an das Unternehmen kann dabei eine wichtige Rolle spielen:

„Dieses Zugehörigkeitsgefühl zur Telekom, zur Deutschen Bundespost damals, die war einfach gegeben. Da waren, ich möchte sagen, viele sogar stolz, hier zu arbeiten. Und das Stolz, ich sehe hier keinen mehr stolz.“ (Gruppeninterview Facharbeiter Dis)

Gleichzeitig wird, wie oben angeführt, das Unsicherheitsmoment von den Arbeitnehmern antizipiert. Es wird zu einem Teil ihrer Erwartungen hinsichtlich der

zukünftigen Erwerbsbiographie und ist verknüpft mit einer spezifischen individuellen Bewältigungsstrategie.

„Nur, es gibt auch einen Gewöhnungseffekt. So ist das bei mir persönlich. Also, diese Ängste, die vor ein paar Jahren mal da waren, die sind nicht mehr so extrem. D. h. wir haben jetzt schon so viel mitgemacht, wir haben so viel erlebt, dass mir nicht mehr so schnell was Angst machen kann. Selbst wenn ich das erleben würde, dass man in so eine Situation kommt, dass man sagt, ich hab da einen anderen, der ist viel frischer, dynamischer usw., würde ich das nicht mehr so als ganz extreme persönliche Niederlage empfinden. Die Zeiten sind vorbei.“ (Gruppeninterview Ingenieure)

6 Interpretation der Ergebnisse

Das vorliegende Arbeitspapier thematisiert, inwieweit die Transformationsleistung eingeschränkt oder gefährdet ist, wenn die Beschäftigten eines Unternehmens einen Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages wahrnehmen. Als theoretische Fundierung wurde hierfür in einem ersten Teil das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages unter besonderer Berücksichtigung interner Arbeitsmärkte vorgestellt und zunächst theoretisch diskutiert. In einem zweiten Teil haben wir anhand eines empirischen Beispiels den Einfluss struktureller Veränderungen auf die Ausgestaltung des psychologischen Arbeitsvertrages an einigen Hauptkomponenten wie Arbeitsplatzsicherheit und Arbeits- und Lernleistung der Beschäftigten aufgezeigt. Als Fallbeispiel wurde die Situation von Mitarbeitern in der Telekommunikationsbranche ausgewählt, einerseits, weil diese zumindest bis Ende der 1990er Jahre hauptsächlich durch interne Arbeitsmärkte strukturiert war, andererseits weil diese Branche in den letzten Jahren massive organisationale, infrastrukturelle, technische und personelle Umstrukturierungen erfahren hat.

Als Beschäftigtengruppe wurden in der Branche tätige Ingenieure sowie Facharbeiter (Telekommunikationshandwerker, Kommunikationselektroniker und Fachkräfte, die in den neuen IT-Berufen ausgebildet wurden) ausgewählt. Die Erwerbsbiographie dieser Berufsgruppe war bis Anfang der 1990er Jahre durch ein hohes Maß an beruflicher Kontinuität, Arbeitsplatzstabilität und eine starke Betriebsbindung geprägt, nicht nur in einem Staatsunternehmen mit Beamtenlaufbahn, sondern typischerweise auch in den anderen Betrieben, die in diesen Berufen ausbildeten. Charakteristisch sind diese Merkmale für Beschäftigte in deutschen Unternehmen, die bis in die 1980er Jahre hinein eine starke Ausrichtung an internen Arbeitsmärkten vorweisen. Hierbei erfolgte die Strukturierung wirtschaftlicher Aktivitäten entlang eines Institutionengefüges, welches auf unterschiedlichen Ebenen stärker an Kontinuität und Stabilität als an Dynamik und Wettbewerb ausgerichtet war (Soskice 1999). Weitere charakteristische Merkmale sind eine allgemein kooperative und langfristige Orientierung der wirtschaftlichen und sozialen Akteure, die sich beispielsweise in einer langfristigen Ausrichtung von Beschäftigungsverträgen und -verhältnissen und einer Verschränkung von Ausbildungs- und Arbeitsvertrag widerspiegelt. Ein Beispiel hierfür sind die über eine lange Zeit hohen Übernahmequoten von Auszubildenden in der Industrie, wodurch das betriebliche Erfahrungswissen, und somit die Bindung an einen konkreten Betrieb eine wichtige Bedeutung erfährt.

Die massiven Umstrukturierungen in der Telekommunikationsbranche der letzten Jahre haben demgegenüber hohe Flexibilitäts- und Lernanforderungen an die in dieser Branche Beschäftigten gestellt. Durch die Privatisierung der Branche gekoppelt mit der dynamischen technologischen Entwicklung sind Beschäftigungssituation, Aufgabenstruktur und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Bediensteten seit den 1990er Jahren zunehmend durch Unsicherheit und Risiken geprägt. Dies hat entscheidende Auswirkungen auf den psychologischen Arbeitsvertrag und die Transformationsleistung, aber auch auf die Erwerbsorientierungen der Beschäftigten.

Unterzieht man die Ergebnisse der empirischen Untersuchung einer genaueren Analyse im Hinblick auf die Erwerbsbiographien und -orientierungen der Untersuchungsgruppe, so kristallisieren sich vier unterschiedliche Erwerbsbiographietypen heraus.

- *Biographietyp A*: Fernmeldehandwerker (ausgebildet vor 1986) mit kontinuierlicher Erwerbsbiographie, die eine Art Nische in der Branche finden konnten. Die Arbeitstätigkeiten knüpfen hierbei an den traditionellen Handwerksberuf an (z. B. Instandhaltung von Geräten, Einrichten und Warten von öffentlichen Telefonautomaten). Insgesamt geringe Lern- und Flexibilitätsanforderungen bei sehr hohem Arbeitsplatzrisiko. Subjektiv wird es als ein Privileg wahrgenommen, noch in der „alten Technik“ arbeiten zu können mit der Hoffnung, dass dieser Bereich nicht vor dem eigenen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben durch eine Ruhestandsregelung wegrationalisiert oder an eine Fremdfirma vergeben wird.
- *Biographietyp B*: Fernmeldehandwerker (ausgebildet vor 1986), die im Zuge der Umstrukturierungen beispielsweise in den Vertrieb, Kundenservice oder die Personaldisposition gewechselt sind und ihr Kompetenz- und Aufgabenprofil weitgehend neu ausrichten mussten. Die meisten Techniker beurteilen diese berufliche Entwicklung eher negativ; diese wurde in erster Linie gewählt, um den Arbeitsplatz zu halten. Die Technikzentriertheit, die das konstitutive Element der beruflichen Identität dieser Erwerbsgruppe ausmacht (Dif 2004; Kirpal 2007), wird zugunsten von Arbeitsplatzsicherheit aufgegeben.
- *Biographietyp C*: Fernmeldehandwerker (ausgebildet vor 1986), die sich im Zuge der Umstrukturierungen in die EDV-Technik (Netzwerkadministration, Programmieren, Routertechnik, technischer Support etc.) eingearbeitet haben und Arbeitsplätze ausfüllen, die charakteristisch für die IT-Branche sind. Die Übertragung des Wissens und Könnens auf die Computer- und Netzwerktechnologie wird unterschiedlich beurteilt: Diejenigen Beschäftigten, bei denen diese Transformation des Wissens durch ein persönliches Interesse an der „neuen Technik“ geleitet ist, erleben die hohen Lern- und Leistungsanforderungen zum Teil als positiv und motivierend (C1). Basiert die Wissensübertragung eher auf äußerem Druck und um den Arbeitsplatz zu sichern, „arrangiert man sich“ (C2).
- *Biographietyp D*: Kommunikationselektroniker (geringer Facharbeiteranteil in der Branche insgesamt, ausgebildet zwischen 1986 und 1996) oder IT-Fachkräfte (ausgebildet nach 1997 in den neuen IT-Berufen) mit ähnlichen Arbeitsprofilen wie unter C, jedoch mit einem auf diese Anforderungen ausgerichteten Qualifikationsprofil. Hohe Lern- und Flexibilitätsanforderungen werden als Teil

des beruflichen Profils angesehen und als überwiegend positiv und motivierend erlebt bei einer gleichzeitig hohen Identifikation mit der IT-Branche.

Die letzte Erwerbsgruppe unterscheidet sich von allen anderen im Hinblick auf die auf den psychologischen Arbeitsvertrag ausgerichteten Erwartungen, da sie frühestens mit Beginn der branchenspezifischen Umstrukturierungen als Berufsanfänger in den Arbeitsmarkt eintraten. Da bei dieser Gruppe Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen sowie hohe Lernleistungen Teil der beruflichen Erwartungen sind, kann hier eher von einer Ausrichtung im Sinne des unter Tabelle 1 angeführten „neuen psychologischen Arbeitsvertrages“ gesprochen werden. Insofern wird Unsicherheit in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten oder die zukünftigen Tätigkeitsfelder nicht als Vertragsbruch, sondern als Gegebenheit aktueller Arbeitsmarktentwicklungen oder -anforderungen interpretiert, die durch Eigenleistung und Eigenverantwortung zu bewältigen sind. Die Betriebsbindung kann trotzdem hoch sein, beispielsweise wenn die weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in erster Linie auf den betriebsinternen Arbeitsmarkt ausgerichtet sind.

Im Gegensatz zu dieser letzten Kategorie kann bei allen anderen Gruppen insofern von einem subjektiv wahrgenommenen Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages gesprochen werden, als dass Erwartungen der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeitstätigkeiten, -inhalte, -verantwortlichkeiten und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten teilweise oder sogar vollständig enttäuscht wurden. Dies beeinflusst sowohl die Identifikation mit dem Unternehmen als auch den Arbeitseinsatz negativ. Auch wenn der Restrukturierungsprozess vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung und des steigenden internationalen Konkurrenzdrucks von den Mitarbeitern als notwendig anerkannt wird, können sie die konkreten Umstrukturierungsmaßnahmen in ihrer Häufigkeit sowie die ihnen zu Grunde liegenden Entscheidungsrichtlinien subjektiv nur schwer oder gar nicht nachvollziehen. Die wahrgenommene Intransparenz sowie die häufigen Wechsel der Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation konnten dabei neben dem Gefühl, Arbeits- und Lernprozesse nicht selbst steuern zu können, als besonders negative Faktoren identifiziert werden.

Die technische und organisationale Reorganisation personell über den internen Arbeitsmarkt zu realisieren, ist zunächst im Hinblick auf die Beschäftigungssituation positiv zu bewerten. Für einen Großteil der Beschäftigten sind dieses Vorgehen und die damit einhergehenden weitreichenden Requalifizierungsmaßnahmen jedoch mit Erfahrungen der Entwertung der individuellen Kompetenzen und hohen Mobilitätsanforderungen verbunden, bei einer zum Teil gleichzeitigen Verschlechterung der beruflichen Situation. So erfüllt der interne Arbeitsmarkt für die Mitarbeiter in erster Linie eine Funktion der Arbeitsplatzsicherung, nicht aber die Chance auf weitere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Die Übernahme neuer, zum Teil komplexerer Aufgabenbereiche und daran geknüpfte hohe Lernanforderungen bei gleichzeitig steigender Arbeitsintensität resultieren unter anderem in einer deutlich gestiegenen Belastungsintensität bei den Beschäftigten. Insbesondere in Bezug auf die erforderlichen Lernprozesse wird die Unterstützung durch die Organisation als unzureichend empfunden.

In der von uns präsentierten Untersuchung scheinen diese angeführten Faktoren die Transformationsleistung stärker nachhaltig negativ zu beeinflussen als eine zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit als solche. In der Aussage „Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen sicheren Job.“ wird deutlich, dass trotz relativer

Arbeitsplatzsicherheit die Ungewissheit bezüglich der eigenen zukünftigen beruflichen Tätigkeit und Weiterentwicklung sowie das Gefühl der Fremdbestimmtheit die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten nachhaltig negativ beeinflussen und somit die Transformationsleistung beeinträchtigen kann.

Es wurde angeführt, dass dann von einem Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages gesprochen werden kann, wenn sich eine subjektiv wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem Ist- und dem (versprochenen oder erwarteten) Soll-Zustand einstellt (Coyle-Shapiro 2002), und dass insbesondere unter Restrukturierungsprozessen die Beschäftigten veränderte organisationale Handlungsschemata als Vertragsbruch wahrnehmen. Der Beschluss, die Organisation zu verlassen, der Versuch, die Einhaltung impliziter Versprechen nachträglich zu sichern oder aber eine Rücknahme von Loyalität und Einsatzbereitschaft bis hin zur inneren Kündigung auf Seiten der Arbeitnehmer wurden als mögliche Konsequenzen angeführt (Coyle-Shapiro 2002; Faust u. a. 2000; Robinson/Rousseau 1994; Sparrow 2000).

Im Falle von Beschäftigten in der Telekommunikationsbranche war zumindest bis in jüngere Zeit durch die Situation eines über viele Jahre bestehenden monopolistischen Arbeitgebers und die Strukturen des internen Arbeitsmarktes die Möglichkeit eines Verlassens der Organisation nicht wirklich gegeben, es sei denn, ein Facharbeiter entschied sich für einen einschneidenden erwerbsbiographischen Bruch und/oder eine berufliche Neuorientierung. Eine anhaltende starke Dominanz des internen Arbeitsmarktes trägt dazu bei, dass die Betriebsbindung unter den Mitarbeitern weiterhin sehr hoch ist, auch wenn sie für die eigene Arbeitsleistung und -motivation an Bedeutung verliert. Insbesondere für ältere Belegschaften ist ein Betriebswechsel in der Regel mit signifikanten finanziellen Einbußen verbunden und schon allein deshalb nicht akzeptabel, weil ein neuer Arbeitgeber in den meisten Fällen die erworbenen Ansprüche gar nicht einlösen könnte. Eine dominante Strategie lässt sich vielmehr als Festhalten an erwerbsbiographischer Kontinuität und, wenn möglich, den gewohnten Aufgabenprofilen identifizieren sowie daran, implizite Versprechen des Unternehmens einzufordern, beispielsweise in Bezug auf ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis oder Aufstiegsmöglichkeiten im Rahmen der Laufbahn als Beamter. Resignation spiegelt sich dabei in einer geringen Lern- und Leistungsbereitschaft wider.

Selbst unter den Bedingungen massiver Umstrukturierungen wird in gewisser Weise durch die Dominanz des internen Arbeitsmarktes, und weil berufs- und/oder altersbedingt keine alternativen Arbeitgeber in Frage kommen, die Betriebsbindung in Form eines „defensiven Commitments“ noch verstärkt, jedoch bei gleichzeitiger Rücknahme von Loyalität und Einsatzbereitschaft. Bei den Biographietypen A bis C kann aus verschiedenen Gründen nicht von einem vollen Arbeitsengagement und -einsatz und von einer nur eingeschränkten Transformationsleistung ausgegangen werden: Beim Biographietyp A finden wir eine Art Rückzugsstrategie, die dadurch charakterisiert ist, dass die Mitarbeiter einen Weg suchen, sich den gestiegenen Flexibilitäts-, Lern-, und Anpassungsanforderungen zu entziehen. Die Beschäftigten werden in einer Art Nische bis zur Rente „geparkt“, die keine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bietet und ein hohes Arbeitsplatzrisiko birgt. Biographietyp B arrangiert sich mit einem neuen Aufgabenfeld und akzeptiert restriktive Arbeitsbedingungen und die teilweise Aufgabe bzw. Neustrukturierung der eigenen Fachkompetenz und beruflichen Identität, um den Arbeitsplatz zu sichern. Die Arbeitsunzufriedenheit und das Gefühl, fremdbestimmt zu sein, waren bei diesem

Mitarbeitertyp besonders groß. Biographietyp C konstruiert eine Form der beruflichen Kontinuität, bei der an der Technikzentriertheit als beruflich-identitätsstiftendem Moment festgehalten wird. In gewisser Weise hat dieser Mitarbeitertyp den technischen Wandel und die Veränderungen der letzten Jahre positiv für sich genutzt, denn aus dem an diese Veränderungen angepassten Kompetenzprofil können potentiell auch neue berufliche Entwicklungsperspektiven entstehen. Allerdings haben nur wenige, die diesen Beschäftigtentypus repräsentieren, das Gefühl, diesen Prozess aktiv mitgestaltet zu haben. Beschäftigte, die diesen Anpassungsprozess in erster Linie aufgrund des äußeren Drucks vollzogen haben, sehen ihrer weiteren beruflichen Entwicklung eher kritisch entgegen und können sich mit ihren Arbeitsaufgaben nicht wirklich identifizieren. Nur beim Biographietyp D werden die stark dynamisierten Lern- und Flexibilitätsanforderungen der Branche als Teil des beruflichen Selbstverständnisses internalisiert und überwiegend positiv erlebt. Mit dem eigenen Anspruch an Flexibilität, der selbstgesteuerten Anpassung des eigenen beruflichen Kompetenzprofils, einer hohen Lernleistung und der Offenheit gegenüber wechselnden Aufgabenbereichen weist dieser Typ Merkmale des Arbeitskraftunternehmers auf (vgl. Pongratz/Voß 2003; Voß/Pongratz 1998).

7 Fazit

Das dargestellte Fallbeispiel zeigt auf, unter welchen Bedingungen die über den traditionellen psychologischen Arbeitsvertrag transportierten Erwartungen von Teilen der Belegschaft im Rahmen von organisationalen Restrukturierungsprozessen enttäuscht werden können. Die relative Arbeitsplatzsicherheit scheint in diesem Prozess nur ein Aspekt neben weiteren wichtigen Faktoren wie den beruflichen Entwicklungsperspektiven, der Identifikation mit den Aufgaben oder einer gewissen beruflich-identitätsbezogenen Kontinuität zu sein. Auch wenn Unternehmen in der Lage sind, trotz der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeit unbefristete Beschäftigungsverhältnisse und somit das Versprechen einer relativen Arbeitsplatzsicherheit weitestgehend aufrecht zu erhalten, erfährt die Arbeitsbeziehung aus der Perspektive der Arbeitnehmer dann eine gravierende Umdeutung, wenn die relative Arbeitsplatzsicherheit entkoppelt wird von beruflichen Entwicklungsperspektiven und Angeboten, sich mit dem Unternehmen und wichtigen Unternehmensentscheidungen zu identifizieren.

Während der psychologische Arbeitsvertrag bei Fachkräften traditionell das Versprechen relativer Arbeitsplatzsicherheit mit jenem beruflicher Entwicklungsperspektiven (sowohl fachlich als auch bezogen auf die Karriere) verband, wird diese Verknüpfung graduell immer stärker aufgehoben. Die Arbeitnehmer sind zunehmend mit der Situation konfrontiert, einerseits ihren Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens zu sichern und andererseits durch kontinuierliches Lernen die Marktgängigkeit ihres Kompetenzprofils zu gewährleisten. Gleichzeitig sind sie gefordert, quasi aus sich selbst heraus eine beruflich-identitätsbezogene Kontinuität herzustellen. In unserem Beispiel bezeichnet der relativ „sichere“ Arbeitsplatz insofern ein unsicheres Tätigkeitsfeld, als er weder einen Anspruch auf beruflich-identitätsbezogene noch auf aufgabenbezogene Kontinuität beinhaltet. Diese muss entweder zugunsten der Sicherung des Arbeitsplatzes aufgegeben (wie bei Biographietyp B und C2) oder in Eigenleistung selbst hergestellt werden (Biographietyp C1 und D). Oder, alternativ, wird die beruflich-identitätsbezogene sowie aufgabenbezogene Kontinuität gewahrt unter Aufgabe der

relativen Arbeitsplatzsicherheit (Biographietyp A). Bei allen Varianten wird jedoch die Antizipation von Unsicherheit zu einer Kernkomponente der zukünftigen erwerbsbiographischen Erwartungen.

Die von den in unserem Fallbeispiel untersuchten Beschäftigten gemachten Erfahrungen im Reorganisationsprozess untergraben das Vertrauen auch jener Mitarbeiter, die nicht als „Verlierer“ aus diesem Prozess hervorgegangen sind. Selbst diese haben das Vertrauen in den Willen des Arbeitgebers, die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen an einer wechselseitigen Berücksichtigung der Interessen zu orientieren, verloren. Hierdurch wird die Deutung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung als kooperatives Verhältnis in Frage gestellt. Nicht nur die Loyalität gegenüber und Identifikation mit dem Unternehmen, sondern auch mit den Arbeitsaufgaben und eigenen beruflichen Entwicklungsperspektiven leiden hierunter mit weitreichenden Konsequenzen für die Arbeitszufriedenheit sowie Lern- und Leistungsmotivation. Insofern erscheint die Tragfähigkeit des psychologischen Arbeitsvertrages als Integrationsmodus auf transaktionaler und relationaler Ebene erheblich eingeschränkt.

Resümierend lässt sich feststellen, dass Beschäftigte, die subjektiv einen Bruch des psychologischen Vertrages wahrnehmen, Merkmale von Formen des Rückzugs, Ausharrens oder der passiven Anpassung zeigen. Dies beeinträchtigt nicht nur die Transformationsleistung, sondern kann auch mittel- bis langfristig zu einem (ungewollten) Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt führen. Es konnte deutlich gemacht werden, dass im günstigsten Falle lediglich die seit Beginn der 1990er Jahre qualifizierten Fachkräfte – und somit die, die frühestens mit Beginn der Umstrukturierungen und flexibilisierten Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsverhältnisse in den Arbeitsmarkt eintraten – eine Erwerbsorientierung und Qualifizierung mitbringen, mit der sie die impliziten Annahmen des „neuen psychologischen Arbeitsvertrages“ (siehe Tabelle 1) – oder auch des Arbeitskraftunternehmers – zumindest teilweise erfüllen können. Da der Großteil der Fachkräfte in Deutschland jedoch vor 1990 ausgebildet wurde, stellt sich im Hinblick auf die von uns aufgezeigten Implikationen der sich verändernden Integrationsfunktion des psychologischen Arbeitsvertrags die Frage, wie Unternehmen die Transformationsleistung dieser bei weitem größten Erwerbsgruppe kurz-, mittel- und langfristig gewährleisten können.

8 Literatur

- Adams, S. J.: Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology II*. 1965, S. 267–299.
- Baethge, Martin/Denking, Joachim/Kadritzke, Ulf: *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt/Main: 1995.
- Balschun, Boreslav/Vock, Rainer: *Potentiale und Bedarfe zur Nutzung des IT-Weiterbildungssystems. Eine empirische Studie zur Entwicklung des IT-Weiterbildungssystems aus Sicht von Betrieben und IT-Fachkräften*. Bonn: BIBB, 2006.
- Baruch, Yehuda/Cohen, Aaron: The Dynamics between Organisational Commitment and Professional Identity at Work. In: BROWN, ALAN/KIRPAL, SIMONE/RAUNER, FELIX (Hrsg.): *Identities at Work*. Dordrecht: Springer, 2006, S. 241–260.
- Berger, Ulrike: Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hrsg.): *Profitable Ethik – Effiziente Kultur*. 1993, S. 11–39.
- Biele Mefebue, Astrid: *Die Krise des traditionellen Karrieremodells in Privatunternehmen – Zum Verhältnis von Unternehmensreorganisationen und Karrieremustern*. Göttingen: Manuskript, 2002.
- Blancke, Susanne/Roth, Christian/Schmid, Josef: *Employability als Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Individuum*. Tübingen: Manuskript, 1999.
- Blau, Peter M.: *Exchange and power in social life*. New York u. a.: Wiley, 1964.
- Böcker, Jens/Hardtke, Christoph: *Schlüsselkompetenzen in der Telekommunikation. Analysen und Erfahrungen des Liberalisierungsprozesses*. Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Brandes, Wolfgang/Buttler, Friedrich: Die Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte. In: (Hrsg.): *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Nürnberg: IAB, 1988, S. 94–113.
- Brown, Alan: Engineering identities. In: *Career Development International*, 9 (2004), S. 245–273.
- Cohen, Aaron: *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A. M.: A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. In: *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2002), S. 927–946.
- Dif, M'Hamed: Vocational identities in change in the telecommunications sector. In: *Career Development International*, 9 (2004), S. 305–322.
- Drexel, Ingrid: *Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung*. Frankfurt/Main, New York: Campus, 1982.

- Durkheim, Emile: Über soziale Arbeitsteilung. Frankfurt/Main: 1988.
- Erlinghagen, Marcel: Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes. Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra: Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München, Mering: 2000.
- Gebert, Diether/von Rosenstiel, Lutz: Organisationspsychologie: Person und Organisation. Kohlhammer, 1992.
- Gleiser, Sigmar: Der Arbeitsmarkt für Akademiker. In: TESSARING, MANFRED (Hrsg.): Die Zukunft der Akademikerbeschäftigung – Dokumentation eines Workshops der Bundesanstalt für Arbeit. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1996, S. 11–45.
- Gouldner, A. W.: The norm of reciprocity: A preliminary statement. In: American Sociological Review, (1960), S. 161–178.
- Grollmann, Philipp/Tutschner, Roland: IT-Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen versus „Das ist Telekom“. In: PANGALOS, JOSEPH (Hrsg.): Informatisierung von Arbeit, Technik und Bildung. Münster: LIT-Verlag, 2005, S. 287–296.
- Grote, Gudela: Psychologischer Vertrag als Führungsinstrument im Umgang mit Unsicherheit. 2006. www.hrm.unizh.ch/03_studium/hauptstudium/veranstaltungen/hrm_4/psych_vertrag_fuehrungsinstrument.pdf (Zugriff 12.11.2006).
- Handy, Charles B.: The Future of Work. Oxford: Blackwell, 1989.
- Hardes, Heinz-Dieter: Zur Bedeutung längerfristiger Arbeitsbeziehungen und betriebsinterner Teilarbeitsmärkte. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22 (1989), S. 540–552.
- Harding, Stephen D./Hikspoors, Frans J.: New Work Values: in Theory and in Practice. In: International Social Science Journal, 47 (1995), S. 441–456.
- Hardtke, Christoph: Dienstleistungsentwicklung in der Telekommunikation. In: BÖCKER, JENS/HARDTKE, CHRISTOPH (Hrsg.): Schlüsselkompetenzen in der Telekommunikation. Analysen und Erfahrungen des Liberalisierungsprozesses. Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 23–54.
- Holtgrewe, Ursula: „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozess organisationaler Transformation. In: HOLTGREWE, URSULA/VOSWINKEL, STEPHAN/WAGNER, GABRIELE (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. 2000, S. 63–84.
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele: Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Überlegungen. In: HOLTGREWE, URSULA/VOSWINKEL, STEPHAN/WAGNER, GABRIELE (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: 2000, S. 9-26.
- Honneth, Axel: Kampf um Anerkennung. Frankfurt/Main: 1994.

- Kirpal, Simone: Researching work identities in a European context. In: Career Development International, 9 (2004a), S. 199–221.
- Kirpal, Simone: Work Identities in Europe: Continuity and Change – Final Report of the 5th EU Framework Projekt „FAME“. Bremen: University of Bremen, 2004b.
- Kirpal, Simone: Old and New Economies. Employees' Responses to Change in the German Telecommunications and IT Industries. ITB Research Paper Series No. 27/2006, Bremen, 2007.
- Kirpal, Simone/Brown, Alan/Dif, M'Hamed: The Individualisation of Identification with Work in a European Perspective. In: BROWN, ALAN/KIRPAL, SIMONE/RAUNER, FELIX (Hrsg.): Identities at Work. Dordrecht: Springer, 2006, S. 285–313.
- Köhler, Christoph/Struck, Olaf/Bultemeier, A./Grotheer, Michael/Schröder, Tim/Schwiderrek, F.: Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. Forschungsergebnisse und -perspektiven. In: KÖHLER, CHRISTOPH/STRUCK, OLAF/BULTEMEIER, A./GROTHER, MICHAEL/SCHRÖDER, TIM/SCHWIDERREK, F. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. 2004, S. 7–15.
- Kotthoff, Hermann: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Edition Sigma, 1997.
- Kotthoff, Hermann: Anerkennung und sozialer Austausch: Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: HOLTGREWE, URSULA/VOSWINKEL, STEPHAN/WAGNER, GABRIELE (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. 2000, S. 27–61.
- Lester, Scott W./Kickul, Jill R./Bergmann, Thomas J./De Meuse, Kenneth P.: The Effects of Organizational Resizing on the Nature of the Psychological Contract and Employee perceptions of Contract Fulfillment. In: DE MEUSE, KENNETH P./MARKS, MITCHELL L. (Hrsg.): Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings. San Francisco, California: 2003, S. 78–107.
- Lester, Scott W./Turnley, William H./Bloodgood, James M./Bolino, Mark C.: Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. In: Journal of Organizational Behavior, 23 (2002), S. 39–56.
- Lombriser, Roman/Uepping, Heinz: Employability statt Jobsicherheit. Personalmanagement für eine Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Neuwied/Kriftel: 2001.
- Loogma, Krista/Ümarik, Meril/Vilu, Raivo: Identification-flexibility dilemma of IT specialists. In: Career Development International, 9 (2004), S. 323–348.
- Makin, Peter J./Cooper, Cary L./Cox, Charles: Organizations and the psychological contract: managing people at work. Westport, Conn.: Quorum Books, 1996.
- March, James G./Simon, Herbert A.: Organizations. New York, London: 1958.

- Moser, Klaus: Commitment in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41 (1997), S. 160–170.
- Müller, Walter/Scherer, Stefanie: Marktexpansion, Wohlfahrtsstaatumbau und soziale Ungleichheit. In: MÜLLER, WALTER/SCHERER, STEFANIE (Hrsg.): Mehr Risiken – Mehr Ungleichheit? Abbau von Wohlfahrtsstaat, Flexibilisierung von Arbeit und die Folgen. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 2003, S. 9–27.
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma, 2003.
- Raeder, Sabine/Grote, Gudela: Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: ARBEIT – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 10 (2001), S. 352–364.
- Reilly, Peter A.: Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1 (1998), S. 7–22.
- Robinson, Sandra L./Rousseau, Denise M.: Violating the psychological contract: not the exception but the norm. In: Journal of Organizational Behavior, 15 (1994), S. 245–259.
- Schein, Edgar H.: Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J.: 1970.
- Schein, Edgar H.: Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs. Edison-Wesley Publishing Company, Inc., 1978.
- Scheuten, Rolf: Personalknappheit – Risikofaktor für die TK-Branche. In: BÖCKER, JENS/HARDTKE, CHRISTOPH (Hrsg.): Schlüsselkompetenzen in der Telekommunikation. Analysen und Erfahrungen des Liberalisierungsprozesses. Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 77–112.
- Schwiderrek, F./Schröder, Tim/Struck, Olaf/Köhler, Christoph: Betriebe und Beschäftigungsperspektiven. Ergebnisse einer Betriebsbefragung in zehn Branchen. In: KÖHLER, CHRISTOPH/STRUCK, OLAF/BULTEMEIER, A./GROTHER, MICHAEL/SCHRÖDER, TIM/SCHWIDERREK, F. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. 2004, S. 17–46.
- Sengenberger, Werner: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt/Main: Campus-Verl., 1987.
- Sesselmeier, Werner/Blauermel, Gregor: Arbeitsmarkttheorien: ein Überblick. Heidelberg: Physica-Verl., 1998.
- Soskice, David: Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s. In: KITSCHOLT, HERBERT/LANGE, PETER/MARKS, GARY/STEPHENS, JOHN D. (Hrsg.): Continuity and Change in Contemporary Capitalism. Cambridge: Cambridge University Press, 1999, S. 101–134.

- Sparrow, Paul R.: The New Employment Contract: Psychological Implications of Future Work. In: (Hrsg.): The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and privatization. Oxford [u. a.]: Blackwell, 2000, S. 167–187.
- Turnley, William H./Feldman, Daniel C.: A discrepancy model of psychological contract violations. In: Human Resource Management Review, 9 (1999), S. 367–386.
- Van Buren, Harry J.: Boundaryless Careers and Employability Obligations. In: Business ethics quarterly, 13 (2003), S. 131–150.
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1998), S. 131–158.

- Nr. 1** **Bernd Haasler, Olaf Herms, Michael Kleiner:** *Curriculumentwicklung mittels berufswissenschaftlicher Qualifikationsforschung*
Bremen, Juli 2002, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 2** **Fred Manske, Yong-Gap Moon:** *Differenz von Technik als Differenz von Kulturen? EDI-Systeme in der koreanischen Automobilindustrie*
Bremen, November 2002, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 3** **Felix Rauner:** *Modellversuche in der beruflichen Bildung: Zum Transfer ihrer Ergebnisse*
Bremen, Dezember 2002, 3,- €, ISSN 1610-0875 X
- Nr. 4** **Bernd Haasler:** *Validierung Beruflicher Arbeitsaufgaben: Prüfverfahren und Forschungsergebnisse am Beispiel des Berufes Werkzeugmechaniker*
Bremen, Januar 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 5** **Philipp Grollmann, Nikitas Patiniotis, Felix Rauner:** *A Networked University for Vocational Education and Human Resources Development*
Bremen, Februar 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 6** **Martin Fischer, Philipp Grollmann, Bibhuti Roy, Nikolaus Steffen:** *E-Learning in der Berufsbildungspraxis: Stand, Probleme, Perspektiven*
Bremen, März 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 7** **Simone Kirpal:** *Nurses in Europe: Work Identities of Nurses across 4 European Countries*
Bremen, Mai 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 8** **Peter Röben:** *Die Integration von Arbeitsprozesswissen in das Curriculum eines betrieblichen Qualifizierungssystems*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 9** **Philipp Grollmann, Susanne Gottlieb, Sabine Kurz:** *Berufsbildung in Dänemark: dual und kooperativ?*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 10** **Bernd Haasler:** *»BAG-Analyse« – Analyseverfahren zur Identifikation von Arbeits- und Lerninhalten für die Gestaltung beruflicher Bildung*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 11** **Philipp Grollmann, Morgan Lewis:** *Kooperative Berufsbildung in den USA*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 12** **Felix Rauner:** *Ausbildungspartnerschaften als Regelmodell für die Organisation der dualen Berufsausbildung?*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 13** **Philipp Grollmann, Susanne Gottlieb, Sabine Kurz:** *Co-operation between enterprises and vocational schools – Danish prospects*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 14** **Felix Rauner:** *Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz*
Bremen, Januar 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 15** **Gerald A. Straka:** *Informal learning: genealogy, concepts, antagonisms and questions*
Bremen, November 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875

- Nr. 16** **Waldemar Bauer:** *Curriculumanalyse der neuen Elektroberufe – 2003*
Bremen, November 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 17** **Felix Rauner:** *Die Berufsbildung im Berufsfeld Elektrotechnik-Informatik vor grundlegenden Weichenstellungen?*
Bremen, Dezember 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 18** **Gerald A. Straka:** *Von der Klassifikation von Lernstrategien im Rahmen selbstgesteuerten Lernens zur mehrdimensionalen und regulierten Handlungsepisode*
Bremen, Februar 2005, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 19** **Gerald A. Straka:** *»Neue Lernformen« in der bundesdeutschen Berufsbildung – neue Konzepte oder neue Etiketten?*
Bremen, August 2005, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 20** **Felix Rauner, Philipp Grollmann, Georg Spöttl:** *Den Kopenhagen-Prozess vom Kopf auf die Füße stellen: Das Kopenhagen-Lissabon-Dilemma*
Bremen, Juli 2006, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 21** **Felix Rauner, Philipp Grollmann, Thomas Martens:** *Messen beruflicher Kompetenz(entwicklung)*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 22** **Georg Spöttl:** *The work process as an object of investigation of vocational educational qualification research and the special role of expert (skilled) workers*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 23** **Felix Rauner:** *Kosten, Nutzen und Qualität der beruflichen Ausbildung*
Bremen, Februar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 24** **Johannes Rosendahl, Gerald A. Straka:** *»Aneignung beruflicher Kompetenz – interessen-geleitet oder leistungsmotiviert?*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 25** **Simone Kirpal, Astrid Biele Mefebue:** *»Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job.« Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation*
Bremen, März 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875

Bestelladresse:

Institut Technik & Bildung – Bibliothek
Universität Bremen,
Am Fallturm 1
28359 Bremen
Fax. +49-421 / 218-4637
E-Mail: quitten@uni-bremen.de

- Nr. 1** **G. Blumenstein; M. Fischer:** *Aus- und Weiterbildung für die rechnergestützte Arbeitsplanung und -steuerung*
Bremen, Juni 1991, 5,23 €, ISBN 3-9802786-0-3
- Nr. 2** **E. Drescher:** *Anwendung der pädagogischen Leitidee Technikgestaltung und des didaktischen Konzeptes Handlungslernen am Beispiel von Inhalten aus der Mikroelektronik und Mikrocomputertechnik*
Bremen, 1991, 3,14 €, ISBN 3-9802786-1-1
- Nr. 3** **F. Rauner; K. Ruth:** *The Prospects of Anthropocentric Production Systems: A World Comparison of Production Models*
Bremen, 1991, 4,18 €, ISBN 3-9802786-2-X
- Nr. 4** **E. Drescher:** *Computer in der Berufsschule*
Bremen, 1991, 4,67 €, ISBN 3-9802786-3-8 **(Vergriffen)**
- Nr. 5** **W. Lehl:** *Arbeitsorganisation als Gegenstand beruflicher Bildung*
Bremen, März 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-6-2
- Nr. 6** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten (1988-1991) und Forschungsperspektiven des ITB*
Bremen, 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-7-0
- Nr. 7** **ITB:** *Bericht über die aus Mitteln des Forschungsinfrastrukturplans geförderten Forschungsvorhaben*
Bremen, 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-8-9 **(Vergriffen)**
- Nr. 8** **F. Rauner; H. Zeymer:** *Entwicklungstrends in der Kfz-Werkstatt. Fort- und Weiterbildung im Kfz-Handwerk*
Bremen, 1993, 3,14 €, ISBN 3-9802786 **(Vergriffen)**
- Nr. 9** **M. Fischer (Hg.):** *Lehr- und Lernfeld Arbeitsorganisation. Bezugspunkte für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten in den Berufsfeldern Metall- und Elektrotechnik*
Bremen, Juni 1993, 5,23 €, ISBN 3-9802786-9-7 **(Vergriffen)**
- Nr. 11** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1992-1993*
Bremen, 1994, 6,78 €, ISBN 3-9802786-5-4
- Nr. 12** **M. Fischer; J. Uhlig-Schoenian (Hg.):** *Organisationsentwicklung in Berufsschule und Betrieb – neue Ansätze für die berufliche Bildung. Ergebnisse der gleichnamigen Fachtagung vom 10. und 11. Oktober 1994 in Bremen*
Bremen, März 1995, 5,23 €, ISBN 3-9802962-0-2 **(Vergriffen)**
- Nr. 13** **F. Rauner; G. Spöttl:** *Entwicklung eines europäischen Berufsbildes „Kfz-Mechatroniker“ für die berufliche Erstausbildung unter dem Aspekt der arbeitsprozeßorientierten Strukturierung der Lehr-Inhalte*
Bremen, Oktober 1995, 3,14 €, ISBN 3-9802962-1-0
- Nr. 14** **P. Grollmann; F. Rauner:** *Scenarios and Strategies for Vocational Education and Training in Europe*
Bremen, Januar 2000, 10,23 €, ISBN 3-9802962-9-6 **(Vergriffen)**
- Nr. 15** **W. Petersen; F. Rauner:** *Evaluation und Weiterentwicklung der Rahmenpläne des Landes Hessen, Berufsfelder Metall- und Elektrotechnik*
Bremen, Februar 1996, 4,67 €, ISBN 3-9802962-3-7 **(Vergriffen)**

- Nr. 16** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1994-1995*
Bremen, 1996, 6,78 €, ISBN 3-9802962-4-5 **(Vergriffen)**
- Nr. 17** **Y. Ito; F. Rauner; K. Ruth:** *Machine Tools and Industrial Cultural Traces of Production*
Bremen, Dezember 1998, 5,23 €, ISBN 3-9802962-5-3 **(Vergriffen)**
- Nr. 18** **M. Fischer (Hg.):** *Rechnergestützte Facharbeit und berufliche Bildung – Ergebnisse der gleichnamigen Fachtagung vom 20. und 21. Februar 1997 in Bremen*
Bremen, August 1997, 5,23 €, ISBN 3-9802962-6-1
- Nr. 19** **F. Stuber; M. Fischer (Hg.):** *Arbeitsprozesswissen in der Produktionsplanung und Organisation. Anregungen für die Aus- und Weiterbildung.*
Bremen, 1998, 5,23 €, ISBN 3-9802962-7-X **(Vergriffen)**
- Nr. 20** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1996-1997*
Bremen, 1998, 6,78 €, ISBN 3-9802962-8-8
- Nr. 21** **Liu Ming-Dong:** *Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften für die direkten und indirekten Prozessbereiche im Rahmen von Technologie-Transfer-Projekten im Automobilsektor in der VR China. – Untersucht am Beispiel Shanghai-Volkswagen.*
Bremen, 1998. 6,76 €, ISBN 3-9802962-2-9
- Nr. 22** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1998-1999*
Bremen, 2000, 12,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 23** **L. Hermann (Hg.):** *Initiative für eine frauenorientierte Berufsbildungsforschung in Ländern der Dritten Welt mit Fokussierung auf den informellen Sektor.*
Bremen, 2000, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 24** **Mahmoud Abd El-Moneim El-Morsi El-zekred:** *Entwicklung von Eckpunkten für die Berufsbildung im Berufsfeld Textiltechnik in Ägypten.*
Bremen, 2002, 10,50 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 25** **O. Herms (Hg.):** *Erfahrungen mit energieoptimierten Gebäuden.*
Bremen, 2001, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 26** **Yong-Gap Moon:** *Innovation für das Informationszeitalter: Die Entwicklung interorganisationaler Systeme als sozialer Prozess – Elektronische Datenaustausch-Systeme (EDI) in der koreanischen Automobilindustrie.*
Bremen, 2001, 11,76 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 27** **G. Laske (Ed.):** *Project Papers: Vocational Identity, Flexibility and Mobility in the European Labour Market (Fame).*
Bremen, 2001, 11,76 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 28** **F. Rauner; R. Bremer:** *Berufsentwicklung im industriellen Dienstleistungssektor.*
Bremen, 2001, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 29** **M. Fischer; P. Röben (Eds.):** *Ways of Organisational Learning in the Chemical Industry and their Impact on Vocational Education and Training.*
Bremen, 2001, 10,23 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 30** **F. Rauner; B. Haasler:** *Berufsbildungsplan für den Werkzeugmechaniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138

- Nr. 31** **F. Rauner; M. Schön; H. Gerlach; M. Reinhold:** *Berufsbildungsplan für den Industrie-elektroniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 32** **F. Rauner; M. Kleiner; K. Meyer:** *Berufsbildungsplan für den Industriemechaniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 33** **O. Herms; P. Ritzenhoff; L. Bräuer:** *EcoSol: Evaluierung eines solaroptimierten Gebäudes.*
Bremen, 2001, 10,23 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 34** **W. Schlitter-Teggemann:** *Die historische Entwicklung des Arbeitsprozesswissens im Kfz-Servide – untersucht an der Entwicklung der Service-Dokumentationen*
Bremen, 2001, 12,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 35** **M. Fischer; P. Röben:** *Cases of organizational learning for European chemical companies*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 36** **F. Rauner; M. Reinhold:** *GAB – Zwei Jahre Praxis.*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 37** **R. Jungeblut:** *Facharbeiter in der Instandhaltung.*
Bremen, 2002, 10,50 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 38** **A. Brown (Ed.) and PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training (VET): a need for a sustainable employability. A state of the art report for six European countries.*
Bremen, 2004, 10,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 39** **L. Deitmer, L. Heinemann:** *Skills demanded in University-Industry-Liaison (UIL).*
Bremen, Neuaufl. 2003, 8,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 40** **F. Manske, D. Ahrens, L. Deitmer:** *Innovationspotenziale und -barrieren in und durch Netzwerke*
Bremen, 2002, 8,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 41** **S. Kurz:** *Die Entwicklung berufsbildender Schulen zu beruflichen Kompetenzzentren.*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 42** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2000-2001*
Bremen, 2002, 6,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 43** **F. Rauner, P. Diebler, U. Elsholz:** *Entwicklung des Qualifikationsbedarfs und der Qualifizierungswege im Dienstleistungssektor in Hamburg bis zum Jahre 2020*
Bremen, 2002, 8,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 44** **K. Gouda Mohamed Mohamed:** *Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung des Arbeitsprozessbezugs in der Kfz-Ausbildung in Ägypten*
Bremen, 2003, 10,50 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 46** **FAME Consortium:** *Project Papers: Work-Related Identities in Europe. How Personnel Management and HR Policies Shape Workers' Identities.*
Bremen, 2003, 8,00 €, ISSN 1615-3138

- Nr. 47** **M. Fischer & P. Röben:** *Organisational Learning and Vocational Education and Training. An Empirical Investigation in the European Chemical Industry.*
Bremen, 2004, 9,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 48** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2002-2003*
Bremen, 2004, 6,80 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 49** **S. Kirpal:** *Work Identities in Europe: Continuity and Change*
Bremen, 2004, 9,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 50** **T. Mächtle unter Mitarbeit von M. Eden:** *Bremer Landesprogramm. Lernortverbünde und Ausbildungspartnerschaften. Zwischenbilanz.*
Bremen, 2004, 10,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 51** **A. Brown, P. Grollmann, R. Tutschner, PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training.*
Bremen, 2004, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 52** **Bénédicte Gendron:** *Social Representations of Vocational Education and Training in France through the French Vocational Baccalauréat Case-Study.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 53** **Kurt Henseler, Wiebke Schönbohm-Wilke (Hg.):** *Und nach der Schule? Beiträge zum »Übergang Schule-Beruf« aus Theorie und Praxis*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 54** **A. Brown, P. Grollmann, R. Tutschner, PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training. Results from the case studies and qualitative investigations.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 55** **Philipp Grollmann, Marja-Leena Stenström (Eds.):** *Quality Assurance and Practice-oriented Assessment in Vocational Education and Training: Country Studies*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 57** **Bernd Haasler, Meike Schnitger:** *Kompetenzerfassung bei Arbeitssuchenden – eine explorative Studie unter besonderer Berücksichtigung des Sektors privater Arbeitsvermittlung in Deutschland.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 58** **Felix Rauner:** *Berufswissenschaftliche Arbeitsstudien. Zum Gegenstand und zu den Methoden der empirischen Untersuchung berufsförmig organisierter Facharbeit.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 59** **Institut Technik und Bildung:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2004-2005*
Bremen, 2006, 5,00 €, ISSN 1615-3138

Bestelladresse:

Institut Technik & Bildung – Bibliothek
Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
Fax. +49-421 / 218-4637
E-Mail: quitten@uni-bremen.de